

Trabajo Fin de Grado

Grado en Ingeniería de Organización Industrial

Estudio de viabilidad para la creación de una academia de idiomas

Autor: Auxiliadora Lozano Santiago

Tutor: Juan Manuel González Ramírez

Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas

II

Escuela Técnica Superior de Ingeniería

Universidad de Sevilla

Sevilla, 2018



Trabajo Fin de Grado
Grado en Ingeniería de Organización Industrial

Estudio de viabilidad para la creación de una academia de idiomas

Autor:

Auxiliadora Lozano Santiago

Tutor:

Juan Manuel González Ramírez

Profesor Asociado

Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas II
Escuela Técnica Superior de Ingeniería
Universidad de Sevilla

Sevilla, 2018

Trabajo Fin de Grado: Estudio de viabilidad para la creación de una academia de idiomas

Autor: Auxiliadora Lozano Santiago
Tutor: Juan Manuel González Ramírez

El tribunal nombrado para juzgar el trabajo arriba indicado, compuesto por los siguientes profesores:

Presidente:

Vocal/es:

Secretario:

acuerdan otorgarle la calificación de:

El Secretario del Tribunal

Fecha:

Agradecimientos

A mis padres y mi hermana, por ser mi mayor apoyo. Gracias por estar siempre a mi lado.

A Rafa, por animarme y motivarme cada día.

A mi tutor, Juan Manuel, por ayudarme en todo momento a que este trabajo haya sido posible, y por todo lo que he podido aprender de él.

*Auxiliadora Lozano Santiago
Sevilla, 2018*

Resumen

A lo largo de este trabajo se han desarrollado todos los pasos necesarios para realizar un estudio de viabilidad sobre una empresa de enseñanza de idiomas. Dicha academia tiene una serie de características que harán que destaque sobre la competencia más directa y consiga hacerse un hueco en este sector tan demandado. Tal y como se va a hablar en los próximos capítulos, la idea de esta empresa es traer a estudiantes de todo el mundo a aprender español de la mano de grandes profesionales con amplia experiencia.

Dicho estudio va a estar dividido en nueve capítulos, en los que se va a hablar de los siguientes aspectos:

- **Objetivos:** En él se van a exponer cuales son las metas que se quieren conseguir con la realización de dicho estudio.
- **Introducción:** A lo largo de este capítulo se va a desarrollar la importancia de aprender idiomas extranjeros tanto para crecimiento personal como para evolucionar en el entorno laboral. Además, se explica la importancia de aprender idiomas extranjeros fuera de tu país de origen.
- **El Proyecto:** Como indica su nombre, se va a explicar todo lo relacionado con el proyecto. Es decir, se dirá el nombre de la empresa, cuál será su ubicación y por qué se ha elegido ese lugar, quiénes son los socios, cuál va a ser la sociedad empresarial elegida para desarrollar la idea, etc.
- **Análisis del mercado:** Todo estudio de viabilidad necesita un análisis del mercado en el que se explique de forma breve pero concisa cuáles son los aspectos generales del sector, que necesidades hay en él y que oportunidades debemos aprovechar para encauzar la idea de negocio. Además, no puede faltar en este apartado un análisis externo e interno, en los que se habla tanto de factores político-legales como de la competencia más directa, respectivamente.
- **Servicios ofertados:** Durante el capítulo se describen todos los cursos ofertados para cada tipo de cliente, explicando brevemente cada uno de ellos.
- **Estrategia de Marketing:** En este capítulo se desarrolla la estrategia de marketing que se lleva a cabo para la puesta en marcha de la actividad empresarial. Más concretamente, se hablará, entre otros aspectos, de las estrategias de fidelización, de precios, también sobre la promoción y evidencias físicas que harán característica a la empresa.
- **Inversiones y Gastos iniciales:** Se plantean y describen todas las inversiones y gastos que se tienen que llevar a cabo para el lanzamiento de la empresa, explicando el motivo de cada una de ellas.
- **Balance y Cuenta de Resultados:** Realización de un análisis económico-financiero para ver finalmente la viabilidad, económicamente hablando, de la creación de la empresa.
- **Conclusiones:** Tras conocer los resultados económicos obtenidos en el capítulo anterior, se procede a analizarlos y explicar las conclusiones que se obtienen de dicho análisis.

Abstract

Throughout this work, all the necessary steps have been developed to carry out a feasibility study on a language teaching company. This academy has a series of characteristics that will make it stand out from the most direct competition and get a place in this sector so in demand. The idea of this company is to bring students from all over the world to learn Spanish with the support of great professionals with a lot of experience.

This study will be divided into nine chapters, in which the following aspects are discussed:

- **Objectives:** It will explain what are the goals you want to achieve with the realization of this study.
- **Introduction:** Throughout this chapter, we try to develop the importance of learning foreign languages both for personal growth and to evolve in the workplace. In addition, the importance of learning foreign languages outside of their country of origin is explained.
- **The project:** That is, the name of the company will be said, it will become a place, that place will be chosen, who will be the partners, it will become the business company chosen to develop the idea, etc.
- **Market Analyses:** The whole feasibility study needs a market analysis in which the brief form is explained, but it is about the general aspects of the sector, that the needs of the same and that must respond to the idea of business. In addition, an external and internal analysis cannot be missing in this section, but also political-legal factors such as the most direct competition, respectively.
- **Services offered:** During the chapter, all the courses are offered for each type of client, briefly explaining each of them.
- **Marketing strategy:** This chapter analyses the marketing strategy that is carried out for the start-up of the business activity. More specifically, it will talk, among other aspects, loyalty strategies, prices, also on the promotion and physical evidence that will characterize the company.
- **Investments and initial expenses:** All the investments and expenses that have to be carried out for the launch of the company are presented and described, explaining the reason for each of them.
- **Balance and Account of Results:** Realization of an economic-financial analysis to finally see the viability, economically speaking, of the creation of the company.
- **Conclusions:** After knowing the economic results obtained in the previous chapter, we proceed to analyze them and explain the conclusions that are obtained from this analysis.

Índice Abreviado

<i>Resumen</i>	III
<i>Abstract</i>	V
<i>Índice Abreviado</i>	VII
1 Objetivos	1
2 Introducción	3
3 El Proyecto	7
3.1 Nombre y actividad de la empresa	7
3.2 Misión, visión y valores	7
3.3 Tipo de sociedad	8
3.4 Ubicación	8
3.5 Convenios	9
3.6 Promotores, plantilla y organigrama	9
4 Análisis del mercado	11
4.1 Aspectos generales del sector	11
4.2 Análisis externo	13
4.3 Análisis interno	19
4.4 Matriz D.A.F.O.	19
5 Servicios ofertados	21
5.1 Alumnos de secundaria	22
5.2 Alumnos universitarios	23
5.3 Adultos	24
5.4 Profesores	24
5.5 Principales instituciones extranjeras	24
6 Estrategia de marketing	27
6.1 Estrategias definidas por un plan de marketing	27
6.2 Calidad y garantía	33
7 Inversiones y Gastos iniciales	35
7.1 Inversiones iniciales	35
7.2 Gastos iniciales	36
8 Balance y Cuenta de resultados	39
8.1 Financiación	39
8.2 Cuenta de pérdidas y ganancias	39
8.3 Flujos de caja	40

8.4	Balance de situación	41
8.5	Ratios de rentabilidad	42
8.6	VAN y TIR	45
8.7	Escenario optimista y pesimista	46
9	Conclusión	47
	<i>Índice de Figuras</i>	49
	<i>Bibliografía</i>	51

1 Objetivos

Todos tus sueños pueden hacerse realidad si tienes el coraje de perseguirlos.

WALT DISNEY

El objetivo esperado al realizar este proyecto es poder analizar la viabilidad de crear una empresa de idiomas en Sevilla a través del estudio de todas las partes necesarias en un plan de empresa. Para ello, se va a llevar a cabo un estudio completo sobre el sector de la enseñanza de idiomas, la competencia más directa, etc. Gracias a los resultados económicos que obtengamos al final del proyecto, podremos saber si nuestra idea tiene futuro de negocio o no.

La principal ventaja y motivación de poder realizar este estudio, es que me va a permitir aplicar muchos de los conceptos y técnicas que he ido aprendiendo a través de mi etapa universitaria en el Grado en Ingeniería de Organización Industrial, pudiendo así demostrar todos los conocimientos que he ganado a lo largo de estos años.

Realizar un estudio para la creación de una escuela de idiomas es un gran reto, ya que debido a la alta oferta de este tipo de academias, será necesario realizar un análisis en profundidad para ver en qué puntos podré mostrar ventaja respecto a la competencia y conseguir ofrecer los mejores servicios a los clientes.

2 Introducción

El mundo es un libro y aquellos que no viajan solo leen la primera página.

ST. AUGUSTINE

El hecho de conocer un idioma extranjero se ha convertido en un requisito indispensable para la formación académica y laboral de las personas. En un mundo tan globalizado, aprender un idioma resulta básico para poder sobrevivir en un mercado laboral tan competitivo.

Esta condición se ve reflejada por la Comisión Europea en su Libro Blanco [1], donde se refleja la importancia de que los ciudadanos sean competentes en tres lenguas. Las razones que se aportan en este libro son las oportunidades que aparecen tanto laborales como personales y la facilidad de relacionarse con otras culturas. Además, como ya hablaremos más adelante durante este trabajo, se destaca la importancia de comenzar a aprender una lengua extranjera a una edad temprana.

Según la siguiente información obtenida de Tesis Doctorales en Red [2], el inglés ocupa el primer puesto en cuanto a expansión de uso se refiere, además, es el primer idioma extranjero en los sistemas educativos. Este idioma ha conseguido convertirse en una lengua internacional debido a muchos aspectos. Como bien se ha comentado al comienzo del capítulo, tener conocimientos de este idioma a día de hoy es una condición necesaria y muy importante para el ámbito laboral.

Tal y como nos cuenta el artículo "Colegios bilingües, ¿Una buena opción?" de la web SerPadres [3], en el sistema público español ha ido creciendo en los últimos años la oferta de colegios bilingües. Cada vez más escuelas han implantado dicho modelo donde, según la normativa, se imparten en inglés entre el 30% y el 50% de las horas lectivas. Algunos centros, incluso, ofrecen este programa desde infantil, ya que estudios confirman que a una edad temprana es mucho más sencillo aprender un idioma no materno. En este mismo artículo se expone que comenzar en una edad tan temprana un idioma distinto puede provocar que se ralentice el desarrollo del niño o niña al estudiar asignaturas en dos idiomas diferentes, pero sólo pasaría al comienzo y de forma esporádica. La capacidad que tiene un niño de esa edad de "absorber" un segundo idioma es algo que todos los padres deberían aprovechar.

En un artículo facilitado por la web de Bankinter y denominado "Nivel de inglés en España" [4], vemos cómo se habla del nivel de inglés según la edad de las personas. Tanto en España y en el mundo, destaca cómo las nuevas generaciones tienen un nivel de inglés superior a los ciudadanos con más edad. La figura 2.1 que aparece en el artículo que se acaba de comentar, muestra una comparativa del nivel de inglés en España respecto al resto del mundo según la edad de las personas.

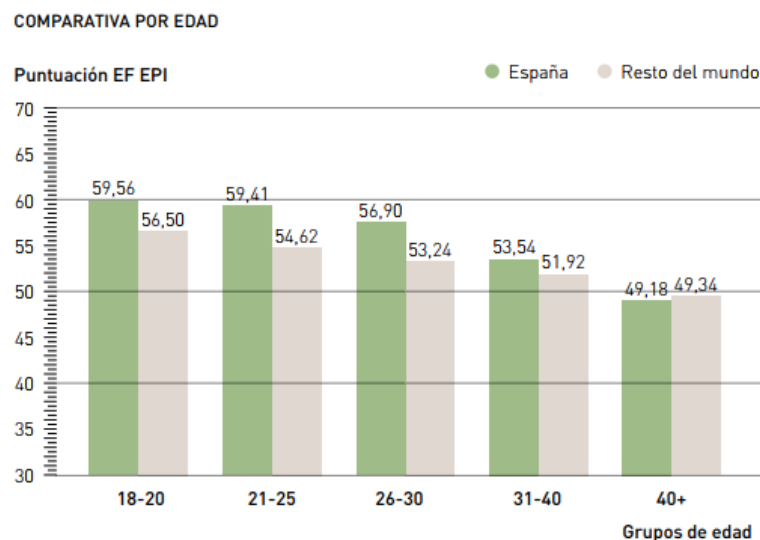


Figura 2.1 Gráfico comparativo del nivel de inglés en España y el mundo [Artículo blog Bankinter[4]].

Pero, ¿cómo de importante es aprender español? Pues bien, teniendo en cuenta datos del artículo denominado "¿Qué posición tiene el español en el mundo?" de la web Cedro [5], el español es el segundo idioma más hablado del mundo por lengua materna, con más de 477 millones de personas. Sólo se encuentra por delante el chino mandarín, con aproximadamente 950 millones de personas.

Un indicador que acentúa la importancia del español en el mundo, es que este idioma ocupa el tercer puesto como lengua más utilizada en internet, por detrás del inglés y del chino. Un dato curioso y que reafirma la importancia del idioma, es que España es el tercer mayor exportador de libros del mundo.

El español es muy importante en países como Reino Unido y Estados Unidos. En Reino Unido, es considerada la lengua más importante para el futuro, mientras que en Estados Unidos es el idioma extranjero más estudiado en todos los niveles educativos.

En la web oficial del Instituto Cervantes [6], podemos ver que actualmente existen cuatro Institutos Cervantes en Estados Unidos (Albuquerque, Nueva York, Chicago y Seattle), además del observatorio del Instituto Cervantes en Boston. Se tiene previsto que en los próximos años haya un incremento de estas instituciones en el país.

Según explican los autores Manel Lacorte y Jesús Suárez García en un artículo denominado "La enseñanza del español en los Estados Unidos: panorama actual y perspectivas de futuro" [7], este incremento de la comunidad hispana en EE.UU. ha llegado a tal nivel que su influencia se ha hecho visible en muchos aspectos del país. Quizás lo más importante de todo esto, se encuentra en el entorno laboral. Saber hablar y comunicarse en español se ha convertido en un aspecto de gran importancia en la obtención de un puesto de trabajo.

La principal ventaja de estudiar en el país de la lengua que se quiere aprender, es la rapidez de aprendizaje frente a estudiar en una academia en tu propio país. El simple hecho de salir a la calle y tener que seguir comunicándose en ese idioma, facilita mucho la velocidad y la capacidad de respuesta en el nuevo idioma.

Estudiar fuera de tu "zona de confort", tiene muchas más ventajas que la que se acaba de comentar. Aunque en un principio se piense que es un gran gasto de dinero, es una inversión para el futuro, ya que este aspecto está muy valorado en la gran mayoría de las empresas. Además poder viajar, conocer mundo, vivir las costumbres y la cultura, permite una inmersión total en el país y en las costumbres de sus habitantes.

En España, la principal vía para realizar estas estancias en el extranjero se llevan a cabo mediante la conocida beca Erasmus. Gracias a este modelo educativo, facilita la movilidad de los estudiantes universitarios dentro de toda la comunidad Europea, Suiza y Turquía.

Esta beca tiene como principal objetivo motivar a los estudiantes a introducirse en una nueva cultura, y aceptar el reto de seguir sus estudios universitarios en un panorama totalmente distinto al que se está acostumbrado, teniendo la gran ventaja de poder a esa misma vez aprender otro idioma.

Esta iniciativa fue creada en 1987, llegando a conseguir en ese año unos 3244 alumnos. A partir de ahí, ha ido experimentando una gran evolución y han llegado a disfrutar de esta oportunidad más de 290.000 alumnos en los últimos años. Los tres países de los que salen más estudiantes son Francia, Alemania y España y los

tres que más reciben son España, Alemania y Reino Unido. Todos estos últimos datos que se han mostrado, se encuentran en un artículo realizado por El País y denominado "Erasmus cumple 30 años" [8].

3 El Proyecto

Es duro fracasar, pero es todavía peor no haber intentado nunca triunfar.

THEODORE ROOSEVELT

A lo largo del desarrollo de este capítulo se van a explicar todos los aspectos relacionados con la puesta en marcha del proyecto empresarial.

3.1 Nombre y actividad de la empresa

El nombre elegido para la empresa es Learn & Travel S.L. Se trata de un negocio dirigido al sector servicios, ofreciendo cursos de español a lo largo del año a estudiantes de todo el mundo. Los cursos ofertados están dirigidos a diferentes tipos de estudiantes:

- Alumnos de secundaria.
- Alumnos universitarios.
- Adultos.
- Profesores o futuros profesores de español.

Para cada uno de ellos se ofrece una experiencia totalmente personalizada, ya que pensamos que cada persona tiene objetivos y métodos de aprendizaje diferentes.

En cuanto a la estancia de los alumnos, se realizará con familias españolas porque creemos que es la mejor manera de conocer la cultura española y ver cómo es la vida diaria de un español. Además sólo hablarán español con los estudiantes, por lo que es una gran oportunidad para poder practicar las habilidades que estás aprendiendo en el día a día. Nuestros estudiantes contarán con habitación y pensión completa (3 comidas al día) y servicio de lavandería una vez a la semana.

El proceso de selección de las familias es un proceso muy riguroso. Nuestros tres profesores serán los encargados de entrevistar y visitar a las familias interesadas en formar parte de nuestro proyecto.

Las familias seleccionadas por Learn & Travel no reciben beneficio económico por alojar a nuestros estudiantes, sólo reciben la ayuda económica necesaria para el alojamiento de los alumnos.

3.2 Misión, visión y valores

MISIÓN

Ofrecer la posibilidad de aprender español adentrándose en las costumbres y culturas del país de la mano de familias cuidadosamente seleccionadas y de grandes profesionales.

VISIÓN

Nos gustaría ser una entidad que ayude a las personas a conseguir sus objetivos. Tenemos una visión de futuro muy prometedora que se irá extendiendo gracias a la innovación y desarrollo de nuestra empresa.

VALORES

- Seguridad: La salud y seguridad del estudiante es primordial, por ello, cada uno de ellos contará con seguro médico y atención 24h.
- Personal: Queremos que nuestros estudiantes se sientan como en casa, por lo que el trato personal y cercano es nuestra prioridad.
- Excelencia académica: Tenemos acuerdos para colaborar con prestigiosas instituciones para proporcionar una educación de alta calidad, además de trabajar con los mejores profesionales.
- Compromiso social y calidad en nuestros servicios: Uno de los objetivos a corto plazo que tenemos es solicitar la acreditación para formar parte de la red de centros autorizados por el Instituto Cervantes.
- Mejora continua: Estaremos continuamente desarrollando ideas y mejorando nuestros servicios.

3.3 Tipo de sociedad

La forma jurídica escogida por los responsables del proyecto es la Sociedad Limitada (SL), contando con un capital inicial de 100.000 €. La mitad de dicha cantidad ha sido aportada por 3 socios a partes iguales, y la otra mitad gracias a un crédito solicitado en el banco.

El tipo de sociedad mercantil más expandida en España es la Sociedad Limitada. Su principal característica es que la responsabilidad económica de los socios se limita al capital aportado inicialmente, pero nunca afecta al patrimonio personal de la persona. El capital mínimo a aportar es de 3.000€. Siempre tiene que haber un socio como mínimo para su formación, aunque no existe un máximo. Por último, cabe destacar como característica de este tipo de sociedad, que la división del capital social se mide en participaciones y no en acciones. Dicha información sobre la Sociedad Limitada y sus características han sido obtenidas de un artículo de la web Infoautónomos [9].

3.4 Ubicación

Sevilla es la ciudad elegida para montar el centro gracias a su amplia riqueza cultural, ya que se ha convertido en una de las ciudades del mundo más ricas en historia y tradición. Gracias a sus festividades (como pueden ser la feria de Abril y la Semana Santa), actuaciones de flamenco, la gastronomía, los monumentos, etc. Sevilla representa la esencia de España.

Learn & Travel contará con una ubicación inmejorable. La academia tendrá lugar en pleno casco histórico de Sevilla, concretamente en la calle Francos, para que así los alumnos puedan disfrutar de los encantos de la ciudad sin necesidad de largos desplazamientos. Gracias a la excelente ubicación, los estudiantes podrán moverse con toda facilidad, teniendo una amplia variedad de restaurantes a su alrededor. Además, está a menos de 400m de monumentos como la Giralda, la Catedral de Sevilla o los Reales Alcázares.

La academia cuenta con:

- Oficinas para los trabajadores.
- 4 aulas completamente equipadas.
- Sala de estudio equipada con ordenadores.
- Conexión wifi gratuita en todas las instalaciones.
- Aseos.
- Ascensor.

Una gran ventaja de esta localización es que todas las familias seleccionadas se encuentran a una corta distancia del centro, por lo que los estudiantes podrán ir a pie o realizar un viaje en autobús público de corta distancia.

3.5 Convenios

En Learn & Travel contamos con convenios con varias universidades para ofrecer las mejores ofertas a nuestros clientes.

A parte de nuestro centro en Sevilla, Learn & Travel también propone cursos de español en Cádiz. En el capítulo 5 denominado "Servicios ofertados", se especifican los cursos que se van a realizar y en cuál de las dos ciudades está disponible.

Para la realización de cursos de semestre para universitarios, se cuenta con un acuerdo en la Universidad Pablo de Olavide en el que se permite la realización de completar un semestre en dicha universidad.

En el caso de otros cursos, existe la posibilidad de realizarlo tanto en Sevilla como en Cádiz. En Sevilla se realizarían en nuestras instalaciones. Para la realización de los cursos en Cádiz existe un acuerdo con el colegio de los Salesianos, situado en un lugar privilegiado del centro de la ciudad, el cual nos permite poder realizar los cursos en sus aulas y disfrutar de esa maravillosa ciudad y sus playas.

El acuerdo al que se ha llegado con estas instituciones, es el abono de un 5 % del precio de cada curso por cada alumno que vaya a utilizar sus instalaciones.

El objetivo principal de estos convenios, es poder dar la posibilidad a los alumnos a elegir en que ciudad prefiere realizar su estancia. Además, gracias a la oferta personalizada que se ofrece, para los cursos que se imparten tanto en Sevilla como en Cádiz, existe la posibilidad de realizar un tiempo en cada una de las dos ciudades.

3.6 Promotores, plantilla y organigrama

Para poner en marcha el proyecto son necesarios tres socios, los cuales aportarán la mitad del capital inicial. Dicho capital, como ya comenté anteriormente, es de 100.000 € de los cuales 50.000 € son aportados por los tres socios a partes iguales y la otra mitad se obtiene mediante un crédito bancario.

Todos ellos van a formar parte de la actividad empresarial, desempeñando distintos puestos en ella:

- Socio 1: Director de programas de instituto para EEUU.
- Socio 2: Directora de programas de instituto para Canadá y Europa.
- Socio 3: Directora de programas de universidad y adultos.

Por otra parte, son necesarios los siguientes departamentos para comenzar con la actividad empresarial. En un primer momento serán los propios socios los que se hagan cargo de los siguientes departamentos:

- Departamento de Finanzas
- Departamento de Marketing
- Departamento de Administración
- Departamento Cultural

En un primer momento, se va a proceder a contratar a 3 profesores, los cuales son también los encargados de visitar y hacer la selección de familias como ya se ha comentado anteriormente.

A continuación se muestra el organigrama de Learn & Travel:



Figura 3.1 Organigrama Learn & Travel [Elaboración propia].

4 Análisis del mercado

Parece imposible hasta que se hace.

NELSON MANDELA

Un análisis del mercado se puede explicar cómo la investigación que se realiza para anticiparse a la respuesta de los clientes para un producto o servicio concreto. Esto puede realizarse para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, o para hacer modificaciones sobre uno ya existente y subir unos puestos en el mercado.

El objetivo de un análisis de mercado es estudiar el perfil de clientes potenciales para poder ofrecer productos o servicios adecuados a ellos. De esta manera es posible anticiparse a la competencia y tener ventaja en el mercado.

Tras la realización de este análisis, se realiza un plan de marketing con todos los resultados obtenidos para poder tomar las mejores decisiones sobre las características que va a tomar el nuevo producto o servicio.

En este caso particular, el estudio estará centrado en conocer el entorno, competidores y clientes del servicio aportado por Learn & Travel.

4.1 Aspectos generales del sector

Según datos del Observatorio de la lengua española y las culturas hispánicas del Instituto Cervantes en la Universidad de Harvard [10], el español es el idioma preferido en los programas de lenguas extranjeras que se ofrecen en las universidades de Estados Unidos. A finales del siglo XVIII el español comenzó a formar parte del programa de estudio de algunas universidades de dicho país, aunque no podía alcanzar la popularidad de otras lenguas como el alemán o el francés. Sin embargo, la cantidad de alumnos que quieren aprender español ha ido aumentando de manera considerable, mientras que el francés y el alemán han ido disminuyendo un 13 % y un 41 % respectivamente.

En la figura 4.1 se muestra la evolución del número de estudiantes de español respecto a otros idiomas en las universidades de EE.UU.

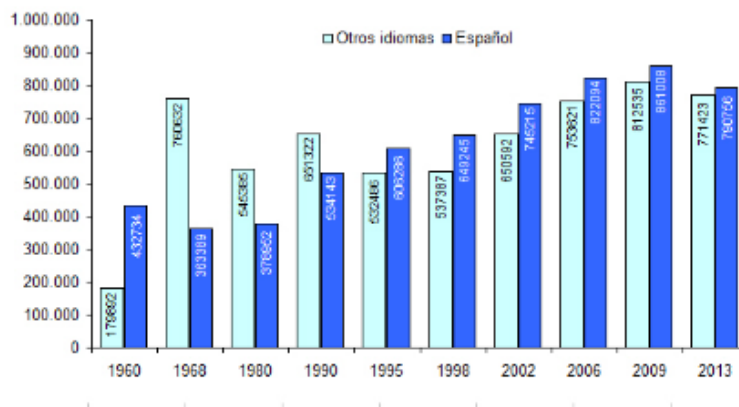


Figura 4.1 Comparativa del número de estudiantes de español respecto otros idiomas en universidades de EE.UU. [Informe del observatorio del Instituto Cervantes [10]].

Un informe del Instituto Español de Estudios Estratégicos [11], nos muestra esta gráfica del porcentaje de idiomas más utilizados en la Unión Europea, estando el español en cuarta posición de idioma extranjero tras el inglés, el alemán y el francés.

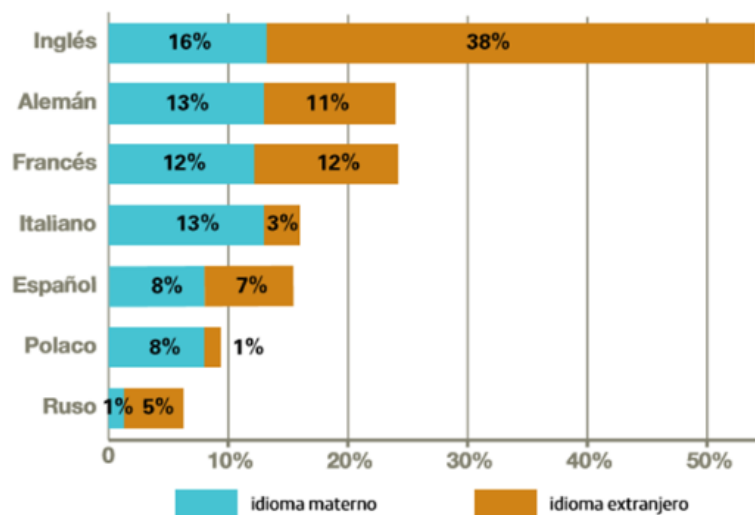


Figura 4.2 Idiomas más utilizados en la Unión Europea [Instituto Español de Estudios Estratégicos [11]].

Actualmente, los porcentajes de estudiantes han aumentado pero siguiendo una tendencia similar a la mostrada anteriormente. Según datos recientes publicados en un artículo de M^a José Izquierdo Alberca denominado "El español en el mundo. Situación actual y peso de la acción educativa" [12], el inglés sigue siendo el idioma extranjero más estudiado en el continente con un 97% de los estudiantes, seguido del francés con un 34% y el alemán con un 23%. El español sigue en cuarta posición con un 13% de los estudiantes.

En la figura 4.3 se muestran unas estimaciones sobre cuántas personas hablarán el español en un futuro, en la que podemos observar la gran evolución en millones de habitantes en 2050 y 2100 comparándolo con los hablantes en 2016.

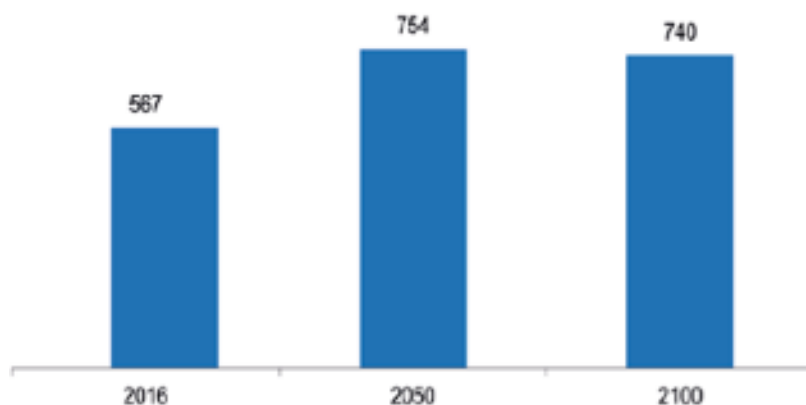


Figura 4.3 Estimación de hablantes de español [Instituto Español de Estudios Estratégicos [12]].

4.1.1 Necesidades del sector

La principal necesidad que podemos encontrar en este sector es en el ámbito empresarial. Hoy en día, tener conocimientos de idiomas extranjeros es de vital importancia para poder encontrar trabajo. Una condición necesaria para finalizar los estudios universitarios en España es la acreditación de un idioma extranjero en un nivel medio o alto.

Además, con la globalización en la que nos encontramos, tener la oportunidad de viajar y aprender el idioma en el país nativo es cada vez más sencillo y económico. Todos los estudios coinciden en que estudiar un idioma en el extranjero tiene muchas más ventajas que inconvenientes, sin hablar de las oportunidades laboralmente hablando que se ofrecen.

Learn & Travel quiere aprovechar todo esto y ofrecer cursos de español y alojamiento a aquellos estudiantes que se atrevan a vivir esta maravillosa e inolvidable experiencia.

4.1.2 Oportunidades del sector

Si nos fijamos en las academias que ofertan español para extranjeros en España podemos observar la gran cantidad que hay. Si nos fuéramos a Madrid o Barcelona, la competencia sería muy grande y el lanzamiento sería probablemente un fracaso. Sin embargo, según la Federación Española de Centros de Enseñanza de Idiomas (FECEI) [13], en Sevilla hay solamente 3 academias que ofrecen estos cursos, por lo que es una gran oportunidad montar la idea de negocio en esta ciudad. Además, Sevilla es una ciudad muy atractiva para los extranjeros gracias a su clima, alimentación y el amplio abanico cultural con el que cuenta.

El principal problema en la oferta de cursos de idiomas en el extranjero, radica en que la mayoría de los programas que se ofrecen en español no cuentan con cursos diseñados para acomodar a aquellos alumnos que cuentan con un conocimiento básico del idioma.

Por todo ello, Learn & Travel oferta cursos personalizados para cada uno de los grupos y además, facilita la oportunidad de conocer esta increíble ciudad y poder viajar para conocer el resto de España.

4.2 Análisis externo

4.2.1 Factores político-legales

Para obtener la información más acertada sobre este tema, se ha recogido la información de la página de la Administración del Gobierno de España [14]. En ella, se explica que la Organización Institucional de España se establece mediante la Constitución Española de 1978, la cual fue aprobada mediante referéndum por una amplia mayoría de votantes. En este documento se recogen los principales rasgos del sistema institucional español, de los que podemos destacar:

- "España es una democracia, un estado de derecho y un estado de bienestar. La Constitución protege los derechos fundamentales de las personas."

- "Los valores del modelo de convivencia son: libertad, justicia, igualdad, solidaridad, pluralismo político, dignidad de la persona y el respeto de los derechos fundamentales y a las libertades públicas."
- "La soberanía corresponde al pueblo español, de la que derivan los poderes del estado: legislativo, ejecutivo y judicial. La Constitución establece una monarquía parlamentaria y un sistema de gobierno basado en dicha representación parlamentaria."
- "España se divide en comunidades autónomas, las cuales cuentan con una institución propia de gobierno. No obstante, el país se establece como una unidad de estado llevando el poder el gobierno de España."

Poder Legislativo

Para el desarrollo de este apartado se ha recopilado información de la web del Palacio de la Moncloa [15].

Las Cortes Generales son las encargadas de la potestad legislativa, representando al pueblo español y controlando la acción del gobierno. Estas cortes están compuestas por dos cámaras: Congreso de los Diputados y Senado.

En el Congreso de los Diputados es donde todos los proyectos y proposiciones de ley tienen que examinarse en primer lugar, correspondiendo al Senado el derecho de veto o enmienda sobre el texto elaborado por el Congreso.

A la hora de establecer una empresa, el emprendedor debe conocer la legislación que afecta a su actividad económica. Las principales leyes, obtenidas del Boletín Oficial del Estado [16], que se han de tener en cuenta son las relacionadas con:

- Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización.

Esta ley contiene reformas que pretenden corregir problemas estructurales del entorno empresarial de España. La intención de esta ley es el fortalecimiento de la actividad empresarial y el autoempleo.

- Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se modifica la ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

La Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada, introdujo una mayor flexibilidad en el régimen jurídico de este tipo social, configurándolo como una sociedad esencialmente cerrada en la que conviven en armonía elementos personalistas y capitalistas, que la hacen especialmente aconsejada para pequeñas y medianas empresas. Desde entonces se ha continuado trabajando en las mejoras necesarias para la creación de empresas.

- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de Riesgos Laborales

Se cumplirá con toda la normativa vigente sobre la prevención de riesgos en el lugar de trabajo, planificando una acción preventiva y manteniendo a los trabajadores formados e informados en cada momento.

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Esta ley tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor e intimidad personal y familiar.

- Decisión del Consejo, de 27 de junio de 1974, relativa a la creación de un Comité consultivo para la seguridad, la higiene y la protección de la salud en el centro de trabajo.

Se llevará a cabo un comité para certificar que se cumple con toda la normativa sobre salud y seguridad en el trabajo.

- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación.

En esta ley se refleja la organización, los principios pedagógicos y los objetivos de la educación española, siendo el principal proporcionar una educación de calidad a todos los ciudadanos.

4.2.2 Factores socioculturales

Según un estudio de 2018 del Instituto Nacional de Estadística [17], en España hay una población total de más de 46 millones de habitantes, con una variación semestral del 0,27 %. De esa cantidad total podemos desglosar en 23.777.015 la cantidad de mujeres y en 22.882.286 la cantidad de hombres, siendo el resto extranjeros.

Un estudio realizado en 2017 de Population Pyramid sobre la densidad de población en España [18] revela, como podemos ver en la figura 4.4, que la densidad es de 91.06 personas/km², teniendo una superficie de 505.990 km². Se encuentra en el puesto número 89 de 193, encabezando esta lista Macao y ocupando Mongolia la última posición.

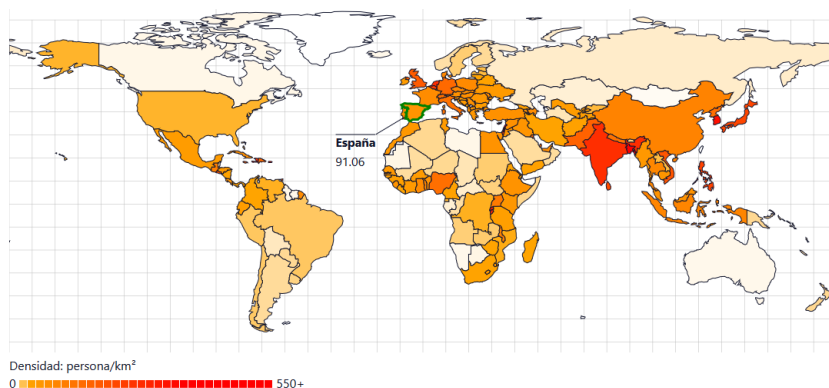


Figura 4.4 Densidad de población [Population Pyramid [18]].

En la figura 4.5 se muestra una pirámide de edades en España en el año 2017 de la fuente anterior, Population Pyramid [19], donde se puede observar que el rango de edad tanto en hombre como en mujeres entre 35 y 54 años es el que tiene mayor población en el país.

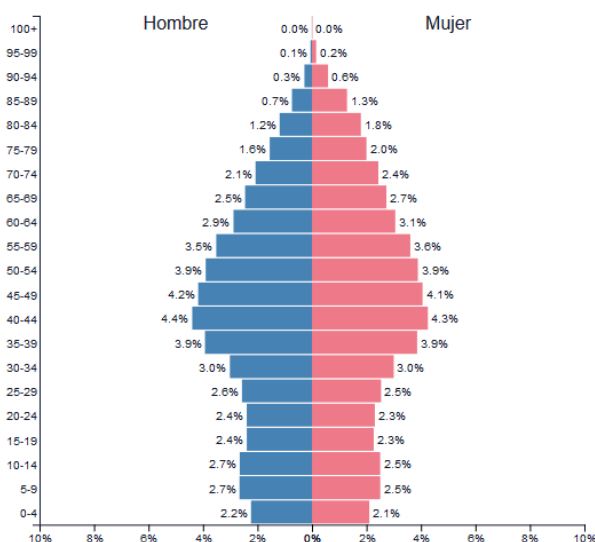


Figura 4.5 Pirámide de edades en España [Population Pyramid [19]].

Learn & Travel tiene como objetivo traer alumnos de todo el mundo, sin embargo, la mayor cantidad de estudiantes van a ser procedentes de Estados Unidos. Por ello, vamos a centrarnos también en los factores socioculturales de dicho país.

Según datos de Countrymeters [20], la población actual de Estados Unidos cuenta con aproximadamente 330 millones de habitantes, 7 veces más que la población actual de España. De todos ellos, alrededor de 163 millones corresponden al sector masculino, mientras que 167 millones corresponden al sector femenino. Al igual que en España, hay más mujeres que hombres en el país.

En la siguiente gráfica 4.6 podemos observar la evolución en la población que ha tenido Estados Unidos desde el año 1951.

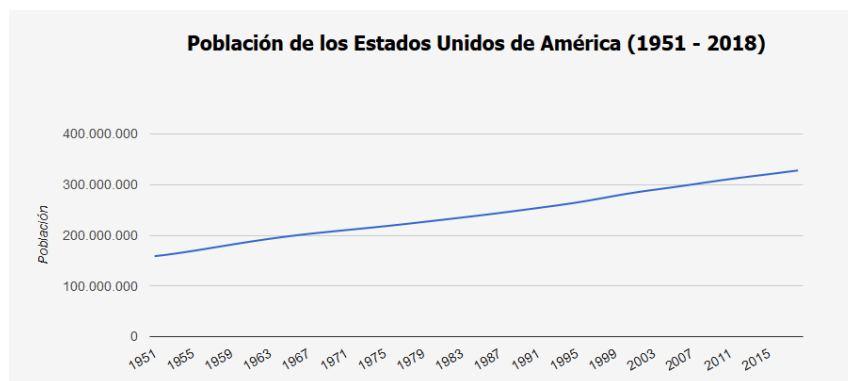


Figura 4.6 Evolución de la población en Estados Unidos [Countrymeters [20]].

Según datos de la misma fuente, la tasa de crecimiento en Estados Unidos va a ir creciendo hasta llegar en 2100 a más de 447 millones de habitantes.

Una de las mayores características que define a Estados Unidos es la diversidad que representa. Tanto en población, debido a la gran cantidad de inmigrantes que han llegado a dicho país, si no también por factores climáticos. En el mismo país puedes encontrar desde un desierto a playas paradisíacas, además de grandes ciudades como Nueva York.

4.2.3 Factores tecnológicos

Para hablar sobre los factores tecnológicos, no podemos hablar de otra cosa que no sean los TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación). Las TIC se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en los ámbitos de la informática y las telecomunicaciones.

Según un estudio de la IESE (Business School. University of Navarra) [21], desde la década de los noventa el sector de las TIC ha ido en aumento, teniendo cada vez un papel más importante en la economía y tomando un papel importante en grandes empresas. El sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha influido en el cambio económico a lo largo de los últimos años. Los sectores que producen bienes y servicios juegan un rol muy importante mediante su contribución al rápido crecimiento tecnológico y al de la productividad.

Sin embargo, en los primeros años la inversión a las TIC en España fue bastante inferior si la comparamos con otros países como Bélgica y Reino Unido. Un estudio realizado por Eurostat en el año 2007 y que aparece en el artículo nombrado en el párrafo anterior, muestra la inversión realizada por algunos países en el sector de I+D según el PIB. La figura 4.7 nos muestra la tendencia del PIB a lo largo de los años.

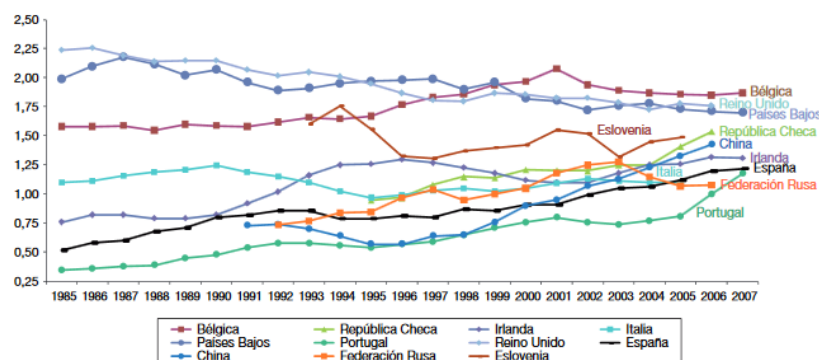


Figura 4.7 Tendencia seguida por las TIC a lo largo de los años [Eurostat [21]].

La tabla 4.8 trata de una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística entre los años 2016 y 2017 [22] muestra el uso de las TIC en las empresas.

En nuestra empresa contamos con ordenadores en todas las aulas, pizarras electrónicas y conexión a internet en todo el centro, facilitando así el uso de las tecnologías para el aprendizaje a nuestros alumnos.

		Empresas con menos de 10 empleados	Empresas con más de 10 empleados
Disponen de ordenadores	1	73,08	99,57
Tiene conexión a internet	1	70,22	98,70
Tiene conexión a internet y página web	2	29,81	77,69
Utilizan medios sociales	2	31,20	49,57
Realizan ventas por comercio electrónico	1	4,45	20,41
Realizan compras por comercio electrónico	1	15,70	31,36

1. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo
2. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo

Figura 4.8 Uso de las TIC en las empresas [INE - Instituto Nacional de Estadística [22]].

En el caso de factores tecnológicos, Estados Unidos puede considerarse el país con más evolución tecnológica del mundo. Según un ranking realizado por la revista Forbes y publicado por el diario Infobae [23], 7 de las 15 compañías tecnológicas más grandes del mundo pertenecen a Estados Unidos, pudiendo destacar entre ellas Apple, Microsoft o IBM.

Según datos de la web Ei, Estrategias de inversión, [24], otra gran empresa y muy conocida a nivel mundial, Netflix, ha conseguido revalorizarse en torno a un 230%. Por su parte, Amazon, Facebook y Apple no decepcionan, y consiguen aumentar más de un 70% su valor.

Teniendo empresas de este calibre, no cabe duda que Estados Unidos es el país puntero en cuanto a poder y avance tecnológico en estos momentos.

4.2.4 Factores económicos

PIB (Producto Interior Bruto)

El PIB refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en un periodo y en un lugar determinados del tiempo, midiendo la riqueza del país.

Según el informe anual emitido por el Banco de España [25] y un resumen de dicho informe realizado por Pablo Hernández de Cos [26], sobre el ejercicio referido al año 2017, en este año se produjo un crecimiento del PIB que superó las predicciones que se habían realizado al principio del ejercicio. Más concretamente, el producto de la economía aumentó un 3,1%. La figura 4.9 nos muestra el crecimiento del PIB.

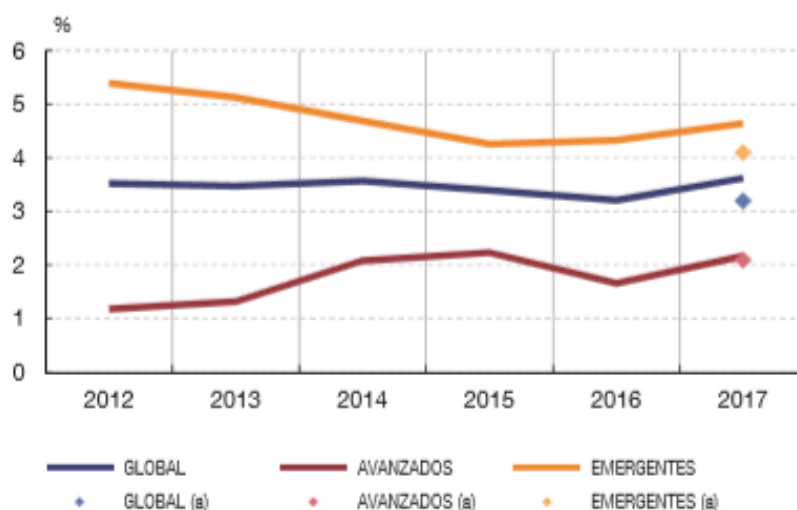


Figura 4.9 Crecimiento del PIB a lo largo de los años [Banco de España [25]].

Si nos centramos ahora en la Economía Mundial, cabe destacar que aumentó en mayor medida de lo esperado su ritmo de crecimiento en 2017. El PIB mundial creció un 3,8%, llegando a superar casi en un punto porcentual más a los resultados obtenidos en 2016.

Tasa de paro

Gracias al elevado ritmo de expansión, el cual se ha mantenido durante los primeros meses del 2018, se ha favorecido que la tasa de paro siga reduciéndose con rapidez, encontrándose en el primer trimestre del presente año en un 16,7 %.



Figura 4.10 Evolución de la tasa de paro [Pablo Hernández de Cos [26]].

La gráfica 4.10, nos muestra la evolución que ha llevado la tasa de paro a lo largo de los años, realizando también una proyección de como irá disminuyendo dicha tasa hasta 2020.

IPC (Índice de Precios al Consumidor)

El IPC se considera un medidor de la evolución que experimentan los precios de los bienes y servicios consumidos por la población que residen en viviendas familiares. Los bienes y servicios son determinados mediante el consumo de las familias nombradas anteriormente, y su importancia para el cálculo del IPC será determinado por el consumo.

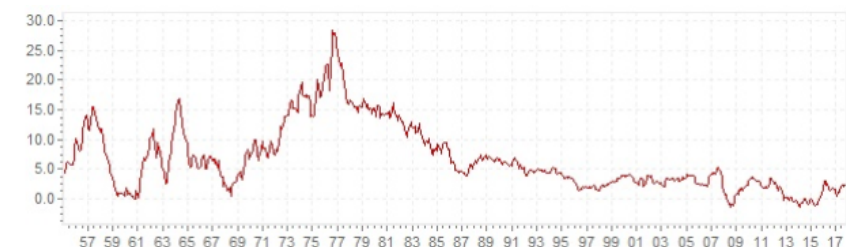


Figura 4.11 Evolución del IPC en España [Inflation [27]].

Inflación

La definición de inflación, obtenida de una web denominada Economía [28] se caracteriza por ser el aumento generalizado y sostenido que se produce sobre los precios de los bienes y servicios de un país.

Los efectos que pueden llegar a tener la inflación en la economía toman carácter tanto positivo como negativo. Negativo podría ser la disminución del poder adquisitivo de la moneda, mientras que un aspecto positivo sería la posibilidad de los bancos centrales a ayudar a la inversión en proyectos de capital no monetario.

Según el Banco de España [25], se espera una evolución ascendente moderada de la inflación por el petróleo, una brecha de producción creciente positiva y costes laborales unitarios contenidos. En la figura 4.12 se muestra las contribuciones de los últimos años de la inflación, y una proyección de los próximos años.

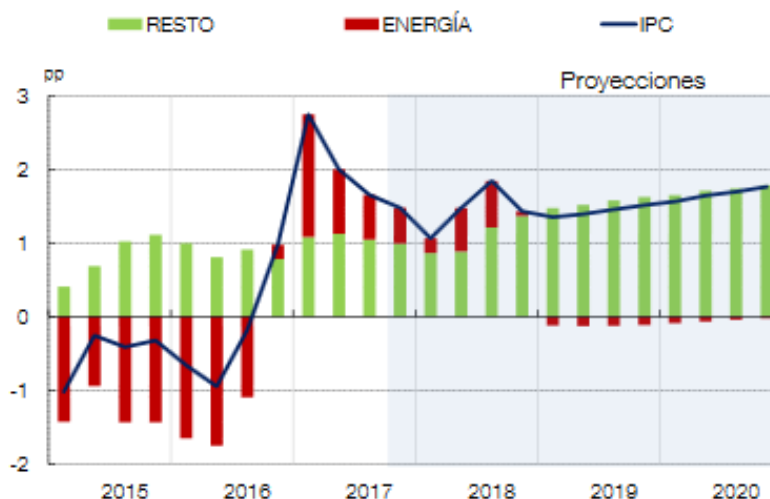


Figura 4.12 Contribución de la inflación en España [Banco de España [25]].

4.3 Análisis interno

4.3.1 Descripción de clientes

Learn & Travel tiene cuatro categorías de clientes, como ya se comentó anteriormente:

- Alumnos de secundaria
- Alumnos universitarios
- Adultos
- Profesores

A cada uno de ellos se le ofrece una experiencia totalmente personalizada, con la intención de que su estancia en España sea lo más gratificante y productiva posible. La variedad de cursos es tan amplia, que pueden elegir desde una única semana intensiva hasta un curso completo.

4.3.2 Análisis de la competencia

Como ya he comentado en un apartado anterior, según la Federación Española de Centros de Enseñanza de Idiomas [13], en Sevilla existen tres competidores directos para nuestra empresa. En la tabla 4.13 se muestran dichos competidores con una breve descripción de cada uno de ellos.

Como ventajas de nuestra empresa cabe destacar en primer lugar la ubicación, ya que se encuentra en pleno corazón del centro de Sevilla. En cuanto a los cursos ofertados por las tres academias anteriores son estándares, no adaptándose a la necesidad de cada grupo.

Nuestra clara ventaja es la oferta personalizada y la facilidad para contratar los cursos desde el país de origen de los estudiantes.

4.4 Matriz D.A.F.O.

El análisis D.A.F.O sirve para estudiar cómo está la empresa y poder tomar decisiones que afecten a su futuro. Las siglas que componen este nombre son:

Nombre	Logo	Descripción
Clic International House		Academia de idioma fundada en 1983 y situada en la calle Albareda, en el centro de Sevilla. Oferta cursos de español, inglés, francés, alemán, portugués, ruso y chino.
OC Languages		Academia de idiomas fundada en 2007 con localización en la calle Moravia, en el barrio de San Julián. Oferta cursos de español, inglés y alemán.
Escuela de Idiomas Carlos V		Academia de idioma fundada en 2014 con localización en Avenida de República Argentina, en el barrio de los remedios. Oferta cursos de español, inglés y alemán.

Figura 4.13 Principales competidores de Learn & Travel [Elaboración propia].

- **D**ebilidades: Atributos que constituyen una barrera para lograr el avance de la organización
- **A**menazas: Situaciones externas que pueden llegar a afectar directamente a la empresa
- **F**ortalezas: Son los elementos que permiten obtener una ventaja sobre el resto de los competidores
- **O**portunidades: Factores positivos que pueden ser aprovechados por la empresa

Como se puede observar en el análisis D.A.F.O., una de nuestras fortalezas es la certificación COLLEGE BOARD, de lo cual se hablará y explicará en el capítulo siguiente.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Trato personalizado a cada cliente. Excelente ubicación. Personal altamente cualificado. Certificado COLLEGE BOARD	Falta de confianza de los clientes debido a que es una empresa nueva. Costes iniciales elevados
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Necesidad de aprender un idioma extranjero. Ventajas laborales que se ofrecen por haber estudiado en el extranjero.	Competidores de la zona

Figura 4.14 Análisis D.A.F.O. [Elaboración propia].

5 Servicios ofertados

Todo el mundo sonríe en el mismo idioma.

GEORGE CARLIN

En este apartado se va a explicar más detalladamente los servicios ofertados a cada uno de nuestros clientes. Gran parte de la información de este capítulo ha sido obtenida del Centro de Enseñanza de Idiomas Mundolengua [29]

Como ya se ha comentado anteriormente, la academia se encuentra en Sevilla, pero gracias a algunos convenios realizados en colegios e universidades de Cádiz y Sevilla, los estudiantes pueden elegir entre estas dos ciudades para completar su estancia con nosotros.

Antes de comenzar a hablar de los cursos ofertados a cada uno de nuestros clientes, hay que explicar la diferencia entre los cursos AP y los cursos IB.

- **Cursos AP:** Estos cursos son exclusivamente para estudiantes americanos. En EE.UU, para conseguir créditos antes de entrar en la universidad, realizan un curso en el último año de instituto llamado AP. Es una asignatura optativa que se imparte en todas las materias. En Learn & Travel, como veremos más adelante, ofrecemos estos cursos de Lengua Española y Literatura Española. Lo normal es que los estudiantes realicen un curso intensivo en verano, para que cuando comiencen el instituto en septiembre ya lleven ventaja para conseguir los créditos para la universidad. Hay algunos estudiantes que prefieren realizar un intensivo de un mes en Abril, ya que el examen de AP es siempre la primera semana de Mayo. El examen AP es un examen bastante duro en el que hay que demostrar todas las habilidades (auditivo, hablar, escrito y comprensión lectora).
- **Cursos IB:** IB significa International Baccalaureate (Bachillerato Internacional). Como bien indica su nombre, es un título reconocido a nivel internacional y que cada día está más implantado en institutos de todo el mundo. A diferencia del curso AP explicado anteriormente, como ya hemos comentado el curso IB tiene reconocimiento internacional mientras que el AP es sólo un reconocimiento a nivel de Estados Unidos, aunque aún así, está previsto que los cursos AP sean una de las principales fuentes de ingreso.

La figura 5.1 muestra las ciudades donde se puede disfrutar de los cursos ofertados. En un futuro tenemos la idea de seguir realizando convenios para poder ofrecer a los alumnos una mayor gama de cursos y estancias, ampliando nuestro abanico a más ciudades españolas.

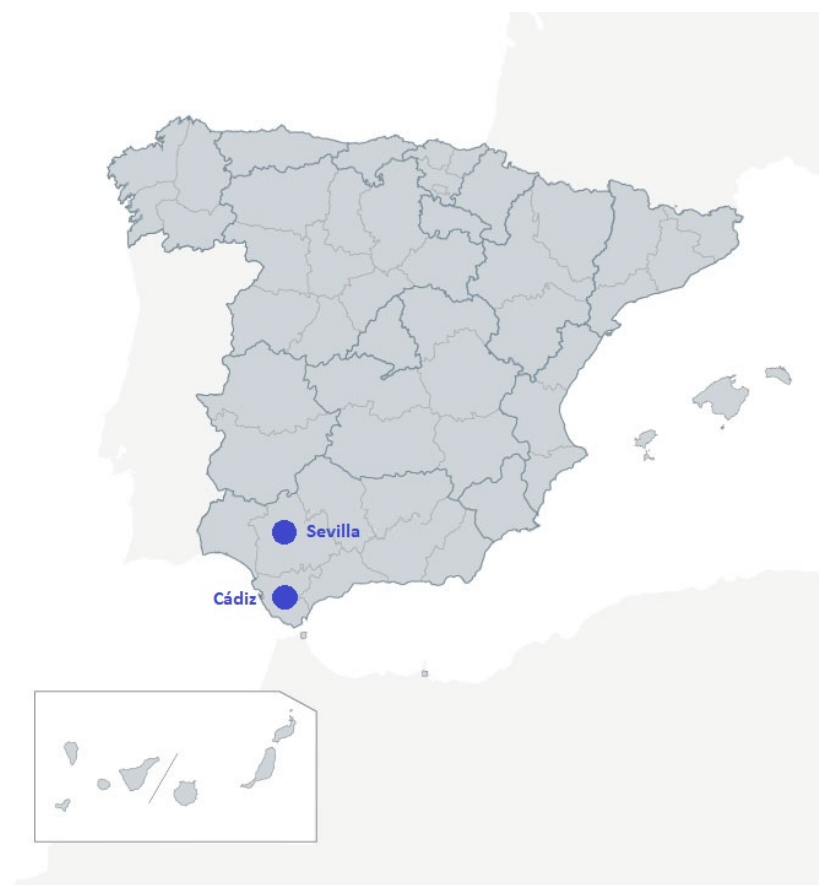


Figura 5.1 Ciudades en las que se pueden disfrutar los servicios de Learn & Travel [Elaboración propia].

5.1 Alumnos de secundaria

Para este tipo de estudiantes se ofrecen diversos cursos. En primer lugar, hay que destacar la posibilidad de realizar el curso de forma individual o como viaje escolar. Además, estos estudiantes pueden elegir entre pasar la estancia en Cádiz, Sevilla o ambas ciudades.

En el caso de que la forma elegida sea viaje escolar, las principales ofertas son:

- **Curso de AP de Lengua Española en Sevilla y Cádiz:** Este curso está diseñado para preparar a los futuros estudiantes que estén decididos a cursar la optativa de AP en Estados Unidos. El curso está pensado para todos aquellos estudiantes que ya han realizado el curso de español AP y tienen un idioma avanzado. La duración de estos cursos suele ser entre 2 y 4 semanas.
- **Curso de AP de Literatura Española en Sevilla:** Este curso está diseñado para preparar a los futuros estudiantes que estén decididos a cursar la optativa de AP en Estados Unidos. El curso está pensado para todos aquellos estudiantes que ya han realizado el curso de español AP y tienen un idioma avanzado. La duración de estos cursos suele ser entre 2 y 4 semanas.
- **Programa de Lengua y Cultura Española en Sevilla:** Para realizar este curso no es necesario traer una base consolidada del idioma ya que está pensado para estudiantes con cualquier nivel de español, desde el más básico hasta el más avanzado. La duración de estos cursos suele ser entre 1 y 4 semanas.
- **Programa de español IB en Sevilla y Cádiz:** El objetivo de este curso es mejorar y conseguir las habilidades y fluidez necesarias para superar el examen y obtener el título internacional sin dificultades. La duración de estos cursos suele ser entre 2 y 4 semanas.

Para el que quiera vivir la experiencia de forma individual, tenemos:

- **Clases particulares de español en Sevilla:** Estas clases están pensadas para aquellos estudiantes que quieran aprender lo máximo posible en un corto periodo de tiempo. Pueden tratarse temas específicos

o generales, por lo que son clases totalmente personalizadas. Esta actividad se contabiliza por clases individuales, por lo que el cliente será el que elija cuantas clases desea realizar

- **Programa de Lengua y Cultura española en Sevilla:** Para realizar este curso no es necesario traer una base consolidada del idioma ya que está pensado para estudiantes con cualquier nivel de español, desde el más básico hasta el más avanzado. La duración de estos cursos suele ser entre 1 y 4 semanas.
- **Curso intensivo de español en Sevilla y Cádiz:** El curso se realiza de lunes a viernes, con cuatro clases de 50 minutos diarias. Están disponibles todos los niveles, desde el más básico (A1) al más avanzado (C2). En las clases se realizarán una gran variedad de actividades interactivas, como pueden ser, presentaciones, debates, etc. La duración de estos cursos transcurre desde 1 a 6 semanas.
- **Programa de ayuda a la Comunidad en Sevilla:** A parte de la realización de clases particulares, durante la estancia se ofrecen programas de voluntariado para todos aquellos estudiantes que les interese vivir una integración total en la comunidad. La duración de estos cursos transcurre desde 1 a 6 semanas.
- **Curso de español online:** Se ofrecen cursos de todos los niveles para que el estudiante pueda aprender español cuando y donde quiera.
- **Curso de AP Lengua Española en Sevilla:** Este curso está diseñado para preparar a los futuros estudiantes que estén decididos a cursar la optativa de AP en Estados Unidos. El curso está pensado principalmente para aquellos estudiantes que realizarán AP al año siguiente en sus escuelas de origen. La duración de estos cursos suele ser entre 2 y 4 semanas.
- **Curso de AP de Literatura Española en Sevilla:** Este curso está diseñado para preparar a los futuros estudiantes que estén decididos a cursar la optativa de AP en Estados Unidos. El curso está pensado para todos aquellos estudiantes que ya han realizado el curso de español AP y tienen un idioma avanzado. La duración de estos cursos suele ser entre 2 y 4 semanas.
- **Programa de español IB en Sevilla y Cádiz:** El objetivo de este curso es mejorar y conseguir las habilidades y fluidez necesarias para superar el examen y obtener el título internacional sin dificultades. La duración de estos cursos suele ser entre 2 y 4 semanas.

La realización de los cursos siempre da comienzo un domingo y acaba un sábado para que así puedan tener siempre una semana completa de clases.

5.2 Alumnos universitarios

En este caso, todos los cursos se ofertan tanto para grupos como de forma individual. Los cursos que tengan las mismas características que los comentados anteriormente sólo se van a nombrar, mientras los que sean nuevos se procederá a su explicación.

- **Cursos de preparación al examen DELE (Diploma Español como Lengua Extranjera) en Sevilla:** Curso de 25 horas semanales divididas en 5 clases diarias de 60 minutos más una clase extra de 2 horas de preparación al examen. Este curso está diseñado para todos aquellos que quieran examinarse de este título, independientemente del nivel que tengan. La duración de estos cursos es siempre de 4 semanas.
- **Programa de semestre de lengua española y humanidades en Sevilla:** Este curso está especialmente diseñado para aquellos alumnos que quieran centrarse en Lengua, Historia y Geografía. El programa dura en torno a 16 semanas y se puede hacer tanto en el semestre que da comienzo en Septiembre, como en el que da comienzo en Febrero. Es una gran oportunidad para aquellos estudiantes que quieran pasar un semestre en el extranjero. Se ofrecen las clases tanto en inglés como en español.
- **Programa de semestre para estudiantes extranjeros de todas las especialidades en Sevilla:** Este curso es igual que el anterior en cuanto a duración y fechas, pero da la posibilidad de realizarlo a otros alumnos que estén especializados en otras ramas, como pueden ser: biología, química, ciencias, comunicación, económica, etc. También se ofrecen las clases tanto en inglés como en español.
- **Curso intensivo de español en Sevilla y Cádiz**
- **Clases particulares de español en Sevilla y Cádiz**
- **Programa de ayuda a la Comunidad en Sevilla**

- **Curso de español online**

En cuanto a la estancia de alumnos universitarios, depende del curso elegido. Si son estudiantes que van a pasar el semestre completo, tienen dos opciones:

- Semestre de Otoño: llegan en la primera semana de Septiembre y se van días antes de la Navidad.
- Semestre de Primavera: llegan a principios de Febrero y se van en la segunda quincena de Mayo.

5.3 Adultos

Todos los cursos ofertados para adultos los hemos comentados anteriormente en alumnos de secundaria y universitarios. Los cursos ofertados son:

- **Clases particulares de español en Sevilla y Cádiz**
- **Programa de Servicio a la Comunidad en Sevilla**
- **Curso de preparación al examen DELE en Sevilla y Cádiz**
- **Curso de español online**
- **Curso intensivo de español en Sevilla y Cádiz**

5.4 Profesores

Learn & Travel destaca en este campo gracias al convenio firmado con el Departamento de Educación de EE.UU. denominado COLLEGE BOARD. Gracias a ello, seremos la única escuela oficial fuera de EE.UU. que puede ofrecer cursos a profesores que enseñan o van a enseñar cursos de AP. Este convenio nos permite ofrecer cursos en cualquier ciudad de España, aunque vamos a comenzar ofreciéndolos en Sevilla y Cádiz.

Los profesores disponen de una serie de cursos pensados especialmente para ellos:

- **Taller de verano AP Lengua Española y Cultura para profesores de secundaria en Sevilla:** Los futuros profesores tendrán la oportunidad de aprender de primera mano todas las técnicas y estrategias para poder evaluar correctamente las competencias de sus estudiantes y ofrecer una enseñanza de valor. La duración de estos cursos transcurre entre 1 o 2 semanas.
- **Curso de formación de profesores de español en Cádiz:** Gracias a este curso los profesores tomarán ideas originales e innovadoras para la realización de sus clases. En este curso se podrán adquirir las últimas innovaciones para la enseñanza. Estos cursos tienen una semana de duración.

Todos los cursos comentados en cada uno de los apartados cuentan con un paquete todo incluido que oferta: asistencia 24 horas, recogida en el aeropuerto y alojamiento con una familia española.

5.5 Principales instituciones extranjeras

En este apartado vamos a exponer los principales institutos y universidades con los que Learn & Travel va a trabajar.

INSTITUTOS

- Dunwoody High School (EE.UU.)
- Lovett School (EE.UU.)
- Georgetown Preparatory School (EE.UU.)
- Charlotte Latin School (EE.UU.)
- Barrington High School (EE.UU.)
- Cranbrook Kingswood School (EE.UU.)

- St. Louis (Canadá)
- Werner Von Siemenes (Alemania)
- Iserhagen (Alemania)
- Gembloux (Bélgica)
- Wetingen (Suiza)
- Schiers (Suiza)

UNIVERSIDADES

Estados Unidos va a ser el principal cliente para la realización de estos cursos, siendo las universidades más destacadas:

- The College of William and Mary
- Christopher Newport University
- Georgia Tech
- University of Houston
- University of South Carolina
- Davidson College
- Monmouth University
- Metropolitan State University of Denver

6 Estrategia de marketing

Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo.

BENJAMIN FRANKLIN

Antes de comenzar el capítulo, me gustaría puntualizar que la mayoría de contenido de éste corresponde a los apuntes de la asignatura "Creación de empresas" cursada durante el Grado en Ingeniería de Organización Industrial [30].

Una estrategia de marketing se conoce como el conjunto de acciones llevadas a cabo con la finalidad de conseguir cuales son los objetivos determinados por la empresa.

Una estrategia de marketing, además de estudiar la forma en que se van a cubrir las necesidades tanto de la empresa como del cliente, también puede incluir actividades relacionadas con la consolidación y fidelidad con otros grupos de empresas.

Los objetivos son de gran importancia para la elaboración de un plan de marketing. Determinan dónde queremos llegar y de qué forma, además, los objetivos deben ser acordes al plan estratégico general de la empresa.

En el caso de Learn & Travel, nuestro objetivo principal es captar clientes y conseguir su fidelización año tras año gracias a los convenios y ofertas personalizadas ofrecidas. Cuando se trata de que tu hijo o hija pase una estancia en el extranjero, siempre buscas la mejor calidad y la mayor confianza con la empresa. Un trato cercano con los clientes será de gran ayuda para dicha captación.

A parte de este objetivo principal, existen otros pertenecientes a la estrategia de marketing. Por ello, los principales objetivos para esta empresa son:

- Captación y fidelización de clientes
- Dar prioridad a las necesidades del cliente para así ganar la confianza de los mismos
- Trato cercano con los clientes
- Crear una página web con toda la información detallada y explicada ya que todos nuestros clientes vienen de otros países y necesitan sentir seguridad y tener toda la información necesaria sobre la empresa a la que van a contratar
- Publicidad en redes sociales
- Diferenciación respecto a la competencia, para colocar la empresa en un mayor posicionamiento

6.1 Estrategias definidas por un plan de marketing

6.1.1 Estrategia de cartera

Como es habitual, no todos los cursos ofertados en la academia van a tener la misma rentabilidad ni el mismo potencial de venta. Por ello se necesita tomar decisiones sobre nuestra cartera de productos, para poder priorizar la inversión e importancia de los cursos.

La herramienta más común para realizar este tipo de análisis es la Matriz de la Boston Consulting Group (BCG), donde se clasifican las unidades de negocio según las ventas y la rentabilidad.

La ubicación obtenida sobre la gráfica permitirá visualizar las probables estrategias a seguir para cada unidad de negocio.

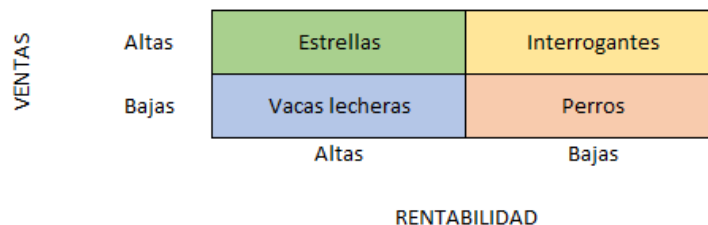


Figura 6.1 Matriz Boston Consulting Group [Elaboración propia].

Vamos a explicar que significan cada una de las divisiones de la matriz BCG:

- **Productos o servicios estrellas:** Son los mejores productos o servicios, ya que tienen tanto la cuota de mercado como el crecimiento altos. Son los más rentables.
- **Productos o servicios interrogantes:** En este caso, se tienen grandes ventas pero baja rentabilidad. Esto puede ocurrir por la gran inversión que han requerido para el lanzamiento del producto o servicio. Es aconsejable seguir su evolución y hacer lo máximo posible para que den beneficios. Su nombre es debido a que realmente no se sabe qué va a pasar con ellos, por ello, tras un periodo de tiempo se colocará en alguna de las otras casillas.
- **Productos o servicios vacas lecheras:** Tienen poca cuota de mercado pero sí alto crecimiento. La inversión que precisan no suele ser alta por lo que es aconsejable mantener la competitividad del producto.
- **Productos o servicios perros:** Son los productos con bajas ventas y rentabilidad, por lo que no conviene seguir invirtiendo en este producto o servicio.

A continuación se muestra dicho análisis para Learn & Travel.

VENTAS	Altas	Estrellas	Interrogantes
		- Cursos AP de lengua y literatura. - Curso intensivo de español. - Programa de Lengua y Cultura Española - Curso de preparación examen DELE	- Clases particulares de español
	Bajas	Vacas lecheras	Perros
		- Programa de español IB - Programa de semestre para estudiantes universitarios - Cursos AP y formación profesores - Programa de ayuda a la Comunidad	- Cursos de español online
		Altas	Bajas
		RENTABILIDAD	

Figura 6.2 Matriz Boston Consulting Group para Learn & Travel [Elaboración propia].

6.1.2 Estrategia de fidelización

Como hemos comentado anteriormente, el principal objetivo que tiene Learn & Travel es la captación y fidelización de sus clientes. La lealtad del cliente repercute de manera directa en el negocio y es una apuesta de futuro.

Conocer a los clientes es fundamental para así poder ofrecer un servicio personalizado a cada uno de ellos. Además, la primera experiencia del grupo va a ser fundamental para una buena relación futura.

Algunas de las técnicas para la fidelización de clientes desarrolladas en un artículo de Cyberclick [31], son:

- Trato cercano con los clientes, mostrando naturalidad y empatía hacia ellos.
- Como he comentado antes, conocer a los clientes para poder ofrecerles el servicio que buscan.
- Escuchar al cliente, convirtiendo así sus quejas en ventajas de las que aprendemos y mejoramos cada día.
- Mantener el contacto, ya que si una vez finalizado el servicio no volvemos a contactar con ellos, probablemente busquen a otra academia. Por ello, mantener un contacto regular es fundamental para nuevos negocios.
- Claridad y sinceridad a la hora de vender el servicio. Si un cliente nota que estas forzando la venta o engañándolos no sólo lo pierdes a él, sino a muchos más debido a la fuerte influencia de las redes sociales.

6.1.3 Estrategia de segmentación

Gracias a un artículo de Roberto Espinosa denominado "Estrategias de Marketing" [32], vemos que en los tiempos que corren, es un gran error considerar al mercado como una sola unidad y solo considerar una oferta. Esto es debido a la gran cantidad de oferta que los consumidores tienen a su disposición.

El mercado se compone de clientes diferentes con necesidades diferentes, por lo tanto, para optimizar nuestra actividad dividiremos el mercado en grupos de personas que posean las mismas características y necesidades.

Las cuatro categorías comunes para realizar la segmentación son:

Segmentación en mercados de consumo			
Geográfica	Demográfica	Psicográfica	Conductual
Nacionalidad, región, tamaño de la ciudad, densidad de población, clima...	Edad, sexo, ingresos, ocupación, estudios...	Estilo de vida, personalidad, actitud...	Beneficios esperados, grado de lealtad, lugar de la compra...

Figura 6.3 Categorías comunes para una estrategia de segmentación [Elaboración propia].

Existen tres tipos de estrategias de segmentación:

- **Estrategia indiferenciada:** La empresa se dirige a los clientes ofreciendo la misma oferta, sin ninguna distinción.
- **Estrategia diferenciada:** Se oferta un servicio distinto a cada uno de los segmentos.
- **Estrategia concentrada:** Se ofrece una única oferta a aquellos segmentos que la demanden, no teniendo en cuenta el resto de segmentos.

En el caso de Learn & Travel optaremos por una estrategia diferenciada. Como ya se ha comentado en varios puntos, la oferta es personalizada para cada uno de los clientes.

Tendremos una diferenciación de 3 tipos de clientes según la oferta:

- **Estudiantes de secundaria:** Al ser jóvenes entre 12 y 18 años, se buscan cursos que combinen mejor la diversión con el aprendizaje

- **Estudiantes universitarios y adultos:** A partir de los 18 años una persona es considerada como adulta, por lo que hemos decidido unir a los universitarios en el mismo grupo que los adultos. En este caso, aunque también se oferten algunas actividades que impliquen más diversión, las ofertas se centran en cursos más intensivos en los que se aprende mucho de la cultura e historia de la ciudad
- **Profesores:** Se ofertan cursos específicos para aquellas personas que sean profesores de AP o quieren ejercer como ello, pero no hay un rango de edad específico para ello

6.1.4 Estrategia de posicionamiento

Siguiendo el artículo anterior, vemos que el posicionamiento de una marca se caracteriza por ser la posición que ocupa el producto o servicio en la mente de los consumidores. La principal razón de llevar a cabo esta estrategia es ganar prestigio y confianza por parte de los clientes.

En un primer momento nos situaremos por debajo de nuestros competidores debido a la falta de confianza, pero en cuanto la empresa empiece a funcionar y ganemos clientes fieles, gracias a su confianza y a nuestra oferta tan diferenciada conseguiremos encabezar la lista donde se encuentran nuestros competidores.

6.1.5 Estrategia funcional. Marketing Mix

La estrategia funcional está compuesta por las estrategias del Marketing Mix [33], el cual es un análisis de la estrategia interna desarrollada comúnmente por las empresas. Este análisis tiene como objetivo conocer profundamente a la empresa.

Si nos referimos a productos, el Marketing Mix está compuesto de 4 variables básicas, que son: producto, precio, distribución y promoción. Sin embargo, al tratarse de una empresa de servicios, esta estrategia pasa a tener 7 variables básicas, englobando las anteriores.

- Producto (Product)
- Precio (Price)
- Distribución (Place)
- Promoción (Promotion)
- Personas (People)
- Procesos (Process)
- Evidencia física (Physical Evidence)



Figura 6.4 7P's del Marketing Mix para servicios [Marketing Mix[33]].

Producto

Para hablar sobre este punto es necesario hacer una distinción entre bienes y servicios. Los clientes exigen determinados beneficios al adquirir un servicio.

Para vender servicios, hay que tener una amplia gama para que cada cliente escoja el que más le convenga. También en este apartado se engloban cualquier servicio que se produzca después de la primera venta al cliente.

En el caso de Learn & Travel, contamos con una amplia variedad de servicios pensados para cada uno de nuestros clientes. Como ya hemos visto anteriormente, los servicios estrella son:

- Cursos de AP de Lengua y Literatura española.
- Cursos intensivos de español.
- Cursos de Lengua y Cultura española.
- Cursos de preparación examen DELE.

Si nos fijamos en la competencia, somos la única empresa de nuestro alrededor que ofrece tal variedad de servicios.

Precio

En cuanto al precio, es otra variable muy importante a la hora de crear una empresa. Hay que intentar poner precios competitivos, pero siempre teniendo un margen de beneficio. Antes de fijar los precios de nuestros servicios, habría que hacer un estudio a los precios de la competencia. En nuestro caso, al tener tal variedad de productos tenemos precios para todo tipo de bolsillos. Por ello, nuestra principal ventaja es la gran gama de productos, pudiendo así satisfacer la necesidad de todo tipo de clientes y pudiendo hacer ofertas personalizadas.

En la tabla 6.5 se muestra de manera detallada cuáles serían los precios de los cursos que hemos estado explicando en el capítulo anterior.

Cursos ofertados	1 semana	2 semanas	3 semanas	4 semanas	5 semanas	6 semanas	Otros	MEDIA
Curso de AP de Lengua Española en Sevilla	-	1.020,00 €	1.560,00 €	2.070,00 €	-	-	-	1.550,00 €
Curso de AP de Lengua Española en Cádiz	-	1.020,00 €	1.560,00 €	2.070,00 €	-	-	-	1.550,00 €
Curso AP de Literatura Española en Sevilla	-	1.020,00 €	1.560,00 €	2.070,00 €	-	-	-	1.550,00 €
Programa de español IB en Sevilla	-	1.020,00 €	1.560,00 €	2.070,00 €	-	-	-	1.550,00 €
Programa de español IB en Cádiz	-	1.020,00 €	1.560,00 €	2.070,00 €	-	-	-	1.550,00 €
Clases particulares de español en Sevilla	-	-	-	-	-	-	5 clases -- 175€ 10 clases -- 290€ 20 clases -- 470€ 30 clases -- 710€	411,25 €
Curso intensivo de español en Sevilla	720,00 €	1.115,00 €	1.525,00 €	1.970,00 €	2.460,00 €	2.985,00 €	-	1.795,83 €
Curso intensivo de español en Cádiz	720,00 €	1.115,00 €	1.525,00 €	1.970,00 €	2.460,00 €	2.985,00 €	-	1.795,83 €
Programa de ayuda a la Comunidad en Sevilla	450,00 €	735,00 €	1.020,00 €	1.435,00 €	1.720,00 €	2.005,00 €	-	1.227,50 €
Cursos español online	-	-	-	-	-	-	315,00 €	-
Programa de Lengua y Cultura Española en Sevilla	475,00 €	880,00 €	1.285,00 €	1.700,00 €	-	-	-	1.085,00 €
Cursos de preparación al examen DELE en Sevilla	-	-	-	1.350,00 €	-	-	-	1.350,00 €
Curso de preparación examen DELE en Cádiz	-	-	-	1.350,00 €	-	-	-	1.350,00 €
Programa de semestre de Lengua Española y Humanidades en Sevilla	-	-	-	-	-	-	7.800,00 €	-
Programa de semestre para estudiantes de cualquier especialidad en Sevilla	-	-	-	-	-	-	7.800,00 €	-
Taller de verano AP Lengua Española y Cultura para profesores de secundaria en Sevilla	1.205,00 €	1.525,00 €	-	-	-	-	-	1.365,00 €
Curso de formación de profesores en Cádiz	830,00 €	-	-	-	-	-	-	830,00 €

Figura 6.5 Precios de los cursos ofertados por Learn & Travel [Elaboración propia].

Distribución

La distribución de los servicios ofrecidos por Learn & Travel se va a llevar a cabo de dos formas principalmente:

- **Vía internet:** Al tratarse de una empresa de servicios dirigida a personas que se encuentran en otros países, internet es la mejor vía en cuanto a publicidad. Por eso, una página web con todo tipo de detalles e interactiva, será una forma de publicidad determinante. También contará con un apartado de experiencias, en el que los alumnos contarán cómo ha sido su día a día durante el viaje. Otro aspecto muy importante mediante la distribución por internet son las redes sociales, por ello, un perfil activo nos permitirá llegar a los más jóvenes.

Para llevar estos temas, se contratará a una persona encargada de la publicidad online de los servicios. Un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística en 2016 [34], muestra el porcentaje de empresas pequeñas (de 10 a 49 empleados) divididas en sectores que pagan a una empresa externa para encargarse de la publicidad por internet. Podemos verlo en la figura 6.6.

- **Trato personal:** Se van a realizar viajes anuales para contactar de primera mano con los principales institutos y universidades y poder dar personalmente charlas y publicitar los servicios. Así, se consigue un trato personal y una confianza que no se consigue mediante internet. Los encargados de realizar dichos viajes son los propios directores de cada uno de los programas.

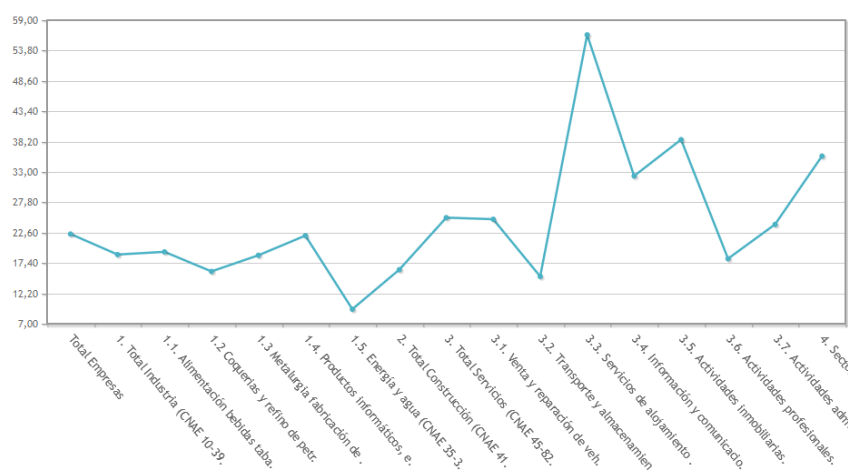


Figura 6.6 Porcentaje de empresas pequeñas que invierten en publicidad vía internet [Instituto Nacional de Estadística [34]].

Promoción

Se realizarán promociones en los meses que haya menos actividad. Por ejemplo, en noviembre, diciembre, enero y febrero es cuando menos clientes se esperan, así que se aplicará un descuento para atraer clientes en esos meses. Dicho descuento será del 8 % del precio del curso.

Sin embargo, hay que aclarar que para los programas de semestres que comienzan en Febrero no se aplica ningún descuento.

Personas

Esta variable la controlan los propios directores de la academia ya que son ellos los que tienen contacto directo con el cliente.

El comportamiento y forma de expresión van a ser claves a la hora de transmitir el servicio, por lo que quién mejor que los propios directores para que el cliente perciba la confianza y calidad de nuestros servicios.

Procesos

El proceso seguido en Learn & Travel es largo y hay que tener en cuenta muchos matices. Uno de los puntos más importantes a tener en cuenta es la elección de las familias de acogida. Nuestros tres profesores serán los encargados de ir visitando todas las familias interesadas en participar en nuestro programa, dejando sólo las que cumplen con todos los requisitos.

Una vez tengamos las familias de confianza, hay que asignar a cada alumno en una casa que cumple con sus requisitos (si les importa tener mascotas, que tengan hijos pequeños, etc.) Nuestro principal objetivo es la comodidad y satisfacción del cliente.

Una vez se tengan asignado los alumnos a sus correspondientes familias, se preparan los cursos que van a realizar durante su estancia con nosotros.

Evidencia física

Se entiende por evidencia física todo aquello que nos recuerda a una empresa, como bien podría ser la ambientación, señalización, imagen corporativa, logo de la empresa, etc. Es un factor muy importante ya que los clientes crean impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como el local, los accesorios o el color elegido para el logo.

Nuestra academia cuenta con ventanales que dan gran luminosidad y con paredes blancas para transmitir limpieza y tranquilidad. Además todos nuestros materiales (como carpetas, libretas y bolígrafos) llevan el color azul, ya que según la psicología de los colores, transmite progreso, seriedad y constancia.

El logotipo de la empresa tiene que ser sencillo y visual, y en el que premien los colores que nos van a identificar, blanco y azul.

6.2 Calidad y garantía

Garantizar la calidad de nuestros servicios y la satisfacción de nuestros clientes es el objetivo principal que tenemos en Learn & Travel.



Figura 6.7 Logotipo Learn & Travel [Elaboración propia].

Dos de las características principales que demuestran nuestra calidad, son:

- Certificación **COLLEGE BOARD** que nos permite ser la única escuela oficial en España, que fuera de EE.UU. puede ofrecer cursos a profesores o futuros profesores de los cursos de AP.
- Tenemos como objetivo a corto plazo solicitar la acreditación para formar parte de la red de centros autorizados por el **Instituto Cervantes**.

Además, contamos con los mejores profesionales para desarrollar la actividad empresarial.

7 Inversiones y Gastos iniciales

Si la oportunidad no llama, construye una puerta.

MILTON BERLE

En este capítulo vamos a desglosar tanto las inversiones como los gastos que tiene que afrontar la empresa para su puesta en marcha.

Cuando hablamos de inversiones, nos referimos a aquella cantidad de dinero que es necesaria para comenzar, pero del que se espera sacar el mayor rendimiento económico en los siguientes años.

En el caso de los gastos, es toda aquella cantidad de dinero que se utiliza para la obtención de un servicio o recurso necesario.

7.1 Inversiones iniciales

Las inversiones que vamos a llevar a cabo en Learn & Travel para el arranque de nuestra actividad empresarial son los siguientes:

- **Mobiliario:** Para completar todas las aulas vamos a proceder a la compra de mesas y sillas totalmente ergonómicas para la comodidad de nuestros empleados y alumnos.
- **Material electrónico:** Se va a realizar la compra tanto de ordenadores como de pizarras electrónicas. La comodidad para nuestros profesores y poder dar los mejores recursos a nuestros alumnos son la clave para un buen aprendizaje.
- **Acondicionamiento del local:** Se procede a la realización de algunas mejoras en el local para dar una imagen de claridad y modernidad al local.
- **Instalación de calefacción y aire acondicionado:** Teniendo la academia en Sevilla, la instalación de calefacción y aire acondicionado es primordial para su puesta en marcha. La mayoría de nuestros alumnos no están acostumbrados a unas temperaturas tan extremas, por lo que se procede a su instalación para garantizarles una estancia inmejorable en las instalaciones.
- **Local:** El arrendador exige una fianza de dos meses para el alquiler del local.
- **Licencia de Constitución:** Para constituir la empresa y darla de alta, hay que realizar un pago que depende siempre de la comunidad en la que hayas decidido poner en marcha tu negocio.
- **Creación de una página web:** Al ser una empresa cuyos clientes proceden de países extranjeros, tener una buena web donde esté toda la información necesaria y vinculante es de gran importancia. Por ello, Learn & Travel realiza una inversión a una empresa externa para poder tener una web con todo detalle.

En la siguiente tabla 7.1, se muestra de manera detallada la cantidad y la inversión que se ha tenido que realizar para el despliegue de la empresa.

INVERSIÓN INICIAL			
Concepto	Cantidad	Precio	€ total
Mesas	22	70 €	1.540 €
Sillas	82	25€ y 40€	2.155 €
Ordenadores	17	850 €	14.450 €
Fianza local	-	-	6.000 €
Pizarras electrónicas	4	1.200 €	4.800 €
Instalación calefacción + aire acondicionado	-	-	4.000 €
Licencia constitución	-	-	950 €
Creación pagina web	-	-	1.320 €
Acondicionamiento local	-	-	8.000 €
TOTAL			43.215 €

Figura 7.1 Inversiones iniciales [Elaboración propia].

7.2 Gastos iniciales

Para el desarrollo de los gastos, se ha hecho una estimación para los 3 primeros años de actividad empresarial.

En la siguiente tabla 7.2 se muestran los gastos previstos en los 3 primeros años.

	GASTOS ANUALES		
	AÑO X	AÑO X+1	AÑO X+2
Mantenimiento página web	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Luz y agua	2.040,00 €	2.244,00 €	2.468,40 €
Internet y teléfono	455,40 €	500,94 €	551,03 €
Alquiler local	36.000,00 €	36.000,00 €	36.000,00 €
Merchandising	2.500,00 €	2.750,00 €	3.100,00 €
Limpieza local	6.600,00 €	6.600,00 €	6.600,00 €
Empresa externa publicidad en redes sociales & marketing	4.000,00 €	4.000,00 €	3.500,00 €
SS Empleados	37.800,00 €	43.800,00 €	47.550,00 €
Sueldos empleados	60.000,00 €	80.000,00 €	88.000,00 €
Sueldos directivos	66.000,00 €	66.000,00 €	70.500,00 €
Viajes empresa	5.000,00 €	5.500,00 €	6.000,00 €
Gastos por convenios	7.281,25 €	8.007,50 €	8.851,29 €
Gastos por familias	31.373,82 €	35.619,18 €	38.519,51 €
TOTAL	260.250,47 €	292.221,62 €	308.620,80 €

Figura 7.2 Gastos iniciales [Elaboración propia].

Vamos a hablar detenidamente de cada uno de ellos, haciendo hincapié en aquellos que sufren modificaciones conforme pasan los años.

- **Mantenimiento página web:** Como se ha comentado en el apartado anterior, tener una página web con todo detalle es primordial para una empresa como Learn & Travel, por ello, se procede a pagar un mantenimiento de la misma para que esté siempre actualizada de últimas novedades.
- **Luz, agua, internet y teléfono:** Son servicios básicos y primordiales para cualquier negocio que se ponga en funcionamiento. Se supone que irá sufriendo un incremento debido a un mayor número de alumnos, y por tanto un mayor número de horas y por supuesto, por los aumentos de las tarifas de las compañías que ofrecen el servicio.
- **Alquiler del local:** En las inversiones se ha comentado que era necesaria una fianza de dos meses por valor de 6000 €, por lo que nos queda una mensualidad a pagar por el local de 3000 €/mes.
- **Merchandising:** A todos nuestros alumnos se le hace un obsequio de llegada compuesto por una mochila, carpeta, libreta y bolígrafo con la marca de Learn & Travel. La cantidad inicial impuesta va aumentando con el paso de los años debido a la mayor cantidad de alumnos que se esperan.
- **Limpieza del local:** Learn & Travel tiene contratada una empresa externa que se encarga de la limpieza del local tres días por semana.
- **Empresa externa para publicidad en redes sociales y marketing:** Este punto, al igual que la web, es muy importante para una empresa cuyos clientes no tienen nada fácil ir al local antes de contratar el servicio. Por ello, una buena publicidad es primordial para darse a conocer en un sector tan competitivo. En este caso, los dos primeros años tienen fijada una tarifa constante, sin embargo se tiene previsto que baje secuencialmente a partir del tercer año ya que la empresa será bastante conocida y no habría que hacer tanta publicidad por redes sociales. En ese caso, los mismos clientes irán escribiendo por redes sociales sus experiencias y dando publicidad a la empresa.

- **Sueldos:** Para el caso de los empleados, van a comenzar a cobrar los dos primeros años 18.800 €, mientras que los socios comienzan a cobrar 22.000 €. Sin embargo, el tercer año se espera un aumento de los sueldos para ambos, ya que los profesores pasarían a cobrar 20.000 € y los socios 23.500 €.
- **Seguridad Social de los empleados:** El porcentaje aplicado es del 30 %. Los valores que aparecen en la tabla se calculan dependiendo del número de empleados y del sueldo de cada uno de ellos. El primer año Learn & Travel cuenta con 3 socios y 3 profesores. El segundo año, aumenta el número de profesores a 4. Y por último, el tercer año se mantendrá el número de profesores en 4 y el de socios en 3. Los sueldos para el cálculo de la seguridad social son los que acabamos de comentar en el epígrafe anterior.
- **Viajes empresa:** Los propios socios van a realizar viajes a distintos países para poder explicar de primera mano las ofertas y poder captar un mayor número de clientes.
- **Gastos por convenios:** Learn & Travel tiene convenios con varios colegios y universidades, a los que se le da el 5 % del precio del curso contratado por el cliente.
- **Gastos por familias:** Como ya se ha dicho anteriormente, las familias que deciden formar parte de Learn & Travel para dar acogida a nuestros alumnos, no reciben ningún tipo de beneficio económico. Simplemente se les da un porcentaje en función de las semanas que vaya a estar el alumno con ellos para cubrir los gastos que van a generar. Dicho porcentaje varía entre el 9 % y el 13 % dependiendo de la estancia de cada uno de ellos.

8 Balance y Cuenta de resultados

Solo aquellos que se atreven a tener grandes fracasos terminan consiguiendo grandes éxitos.

ROBERT F. KENNEDY

A lo largo de este capítulo se va a desarrollar el análisis económico-financiero que se ha realizado para comprobar la viabilidad de nuestra empresa con una visión de 3 años en adelante.

8.1 Financiación

Vamos a comenzar hablando sobre la financiación con la que ha contado Learn & Travel para su puesta en marcha. Como ya hemos comentado en capítulos anteriores, el capital con el que se comienza el negocio es de 100.000 €, de los cuales 50.000 € han sido aportados de forma equitativa por parte de los socios, y los otros 50.000 € se han solicitado mediante un préstamo bancario.

Dicho préstamo bancario se realiza a pagar en 5 años y con un tipo de interés del 4,5%. Dicho interés se ha obtenido del Instituto de Crédito Oficial [35]. En la siguiente tabla podemos observar el cuadro de amortización del préstamo solicitado.

AMORTIZACIONES DEL PRÉSTAMO					
Periodo	Anualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amort.
2019				50.000,00 €	0
2020	11.389,58 €	2.250,00 €	9.139,58 €	40.860,42 €	9.139,58 €
2021	11.389,58 €	1.838,72 €	9.550,86 €	31.309,55 €	18.690,45 €
2022	11.389,58 €	1.408,93 €	9.980,65 €	21.328,90 €	28.671,10 €
2023	11.389,58 €	959,80 €	10.429,78 €	10.899,12 €	39.100,88 €
2024	11.389,58 €	490,46 €	10.899,12 €	0	50.000,00 €

Figura 8.1 Amortización del préstamo [Elaboración propia].

8.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

Para la información sobre la cuenta de pérdidas y ganancias, se ha obtenido información de la web Contabilidae [36]. Vemos que la cuenta de pérdidas y ganancias tiene como objetivo mostrar todos los ingresos y gastos que se han realizado durante el ejercicio, mostrando el resultado final que puede ser tanto de beneficio como de pérdida.

Como ya he comentado al principio de este capítulo, hemos realizado el estudio a 3 años vista. En la siguiente tabla 8.2 se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias realizadas para Learn & Travel.

CUENTA DE RESULTADOS			
	2019	2020	2021
Ingresos de explotación	283.245,13 €	317.895,60 €	345.959,10 €
Gastos de explotación	260.250,47 €	292.221,62 €	308.620,80 €
Beneficio neto explotación	22.994,66 €	25.673,98 €	37.338,30 €
Amortizaciones	5.198,29 €	5.198,29 €	5.198,29 €
BAII	17.796,37 €	20.475,69 €	32.140,01 €
Resultado financiero	2.250,00 €	1.838,72 €	1.408,93 €
Gastos por intereses de financiación	2.250,00 €	1.838,72 €	1.408,93 €
Otros resultados financieros	-	-	-
BAI	15.546,37 €	18.636,97 €	30.731,08 €
Impuesto sobre Sociedades	2.331,96 €	2.795,55 €	7.682,77 €
Beneficio neto atribuible	13.214,42 €	15.841,43 €	23.048,31 €

Figura 8.2 Cuenta de pérdidas y ganancias [Elaboración propia].

Como podemos ver en la tabla anterior, los 3 primeros ejercicios de la empresa presentan un beneficio neto positivo. Entre el primer y segundo año hay una diferencia de 2627,01 € de beneficio neto, sin embargo, cabe destacar los 7206,88 € de diferencia que hay entre el segundo y tercer año, lo que supone un primer indicio en el incremento de rentabilidad futura de Learn & Travel.

A continuación se muestra la tabla 8.3 en la que se muestran los cálculos que se han necesitado para llegar a tener una amortización fija de 5198,29 € y la evolución que tendrá el valor del inmovilizado durante los 3 años de estudio 8.4. Para su cálculo se ha utilizado un método de amortización lineal. Toda la inversión inicial y materiales amortizados lo hemos visto en el capítulo anterior.

AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO MATERIAL				
Concepto	Años	Inversión total	Valor residual (10%)	Cuota Amort
Mobiliario	8	3.695 €	370 €	415,69 €
Equipos informáticos	5	20.570 €	2.057 €	3.702,60 €
Instalaciones	10	12.000 €	1.200 €	1.080,00 €
TOTAL CUOTA AMORTIZACIÓN				5.198,29 €

Figura 8.3 Amortización del inmovilizado material [Elaboración propia].

EVOLUCIÓN DEL VALOR DEL INMOVILIZADO		
Año x	Año x+1	Año x+2
3.648,81 €	3.233,13 €	2.817,44 €
18.924,40 €	15.221,80 €	11.519,20 €
12.120,00 €	11.040,00 €	9.960,00 €
34.693,21 €	29.494,93 €	24.296,64 €

Figura 8.4 Evolución del valor del inmovilizado [Elaboración propia].

En cuanto al impuesto sobre sociedades, gracias a la **Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización**, los dos primeros años al tratarse de una nueva actividad empresarial se aplicará un tipo impositivo del 15 % sobre el beneficio, en vez del 25 % considerado como régimen normal, que se comienza a aplicar a partir del tercer año. La ley completa se encuentra en el Boletín Oficial del Estado [37].

8.3 Flujos de caja

Los flujos de caja (o también conocido como Cash Flow) aportan una información muy importante de cara a la supervivencia de la empresa, ya que muestra el dinero real que se encuentra en caja. Es decir, es una medida de la capacidad de la empresa para tornar los beneficios en caja en real.

El flujo de caja muestra los movimientos netos de dinero que ha tenido la empresa en un periodo determinado de tiempo, con el objetivo de medir la liquidez de la empresa.

Puesto que no se prevén nuevas inversiones de capital en los próximos tres años, y al tratarse de una empresa de servicios (sin inventarios de venta), y con un sistema de cobro por lo general por adelantado, el cálculo de los flujos de caja de Learn & Travel se puede obtener con la siguiente aproximación:

$$\text{Flujo de caja} = \text{Beneficio neto} - \Delta \text{Fonde de maniobra} + \text{Depreciaciones} \quad (8.1)$$

A continuación, se muestra la tabla 8.5 con el cálculo de los flujos de caja:

FLUJOS DE CAJA				
Año	Beneficio neto	Variaciones FM	Dep&Amort	Flujo de caja
2018	-		-	- 100.000,00 €
2019	13.214,42 €	1.560,16 €	5.198,29 €	19.972,86 €
2020	15.841,43 €	-491,66 €	5.198,29 €	20.548,06 €
2021	23.048,31 €	2.306,49 €	5.198,29 €	30.553,09 €
2022				32.691,81 €
2023				34.980,23 €

Figura 8.5 Flujos de caja [Elaboración propia].

Teniendo en consideración cálculos que se van a mostrar más adelante, como puede ser el VAN, vamos a tomar 5 años en el cálculo de los flujos de caja. Para ello, suponemos dos etapas de desarrollo para la empresa: una primera fase de crecimiento, en la que los flujos de caja crecerán en torno al 7% anual, y una segunda fase de consolidación o maduración, donde se podría estimar un crecimiento ligeramente superior a la inflación (aproximadamente 5% anual).

En la columna de las variaciones del fondo de maniobra se está ajustando el beneficio neto de la cuenta de resultados, sumando lo que no se ha pagado (Acreedores comerciales) y restando lo que se debe a la empresa (Clientes).

8.4 Balance de situación

Gracias al artículo "¿Qué es el balance de situación?" expuesto en debitoor [38], el balance de situación es junto a la cuenta de pérdidas y ganancias, el documento económico más importante de las cuentas anuales. Al estudiar un balance estamos estudiando unos valores de un momento determinado de la empresa. El balance muestra una "foto" fija de un momento concreto de la empresa. Siempre se elaboran al cierre del ejercicio fiscal de la empresa, que no tiene por qué coincidir con el fin del año natural, el cual coincide con el cierre del ejercicio fiscal.

Está estructurado en activos, pasivos y patrimonio neto. Cuando hablamos de activo nos referimos a los bienes y derechos que pertenecen a la empresa. Es decir, todo aquello que es propiedad de la empresa y que hay en la cuenta corriente. Por otro lado, nos referimos al pasivo cuando hablamos de las obligaciones y deudas de la empresa.

Para diferenciar entre corriente y no corriente, tenemos que fijarnos en si el plazo del que estamos hablando es superior o inferior a un año.

- **Activo corriente:** Todo aquello que la empresa puede utilizar, es decir que tiene en caja, en un plazo inferior a un año.
- **Activo no corriente:** Todo aquello que la empresa puede utilizar, es decir que tiene en caja, en un plazo superior a un año.
- **Pasivo corriente:** Todas aquellas obligaciones que tiene que afrontar la empresa en un plazo inferior a un año.

- **Pasivo no corriente:** Todas aquellas obligaciones que la empresa tiene que afrontar en un plazo superior a un año.

Por ello es lógico que todo aquello que tenemos para poder utilizar en un plazo inferior a un año (activo corriente) tiene que ser superior a todas aquellas obligaciones que hay que afrontar en un plazo inferior a un año (pasivo corriente). Por ello, el fondo de maniobra se calcula como el activo corriente menos el pasivo corriente. Este cálculo lo veremos en el siguiente apartado dedicado a los ratios económicos.

A continuación se muestra el Balance de Situación con vista a tres años que se ha realizado en Learn & Travel:

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2019	2020	2021
Activo no corriente	41.643,21 €	36.444,93 €	31.246,64 €
Inmovilizado intangible	950,00	950,00	950,00
Inmovilizado material	34693,21	29494,93	24296,64
Otros activos no corrientes	6000,00	6000,00	6000,00
Activo corriente	81.628,72 €	84.937,12 €	97.230,39 €
Cientes	8497,35	9536,87	10378,77
Efectivo y equivalentes	73131,36	75400,26	86851,62
TOTAL ACTIVO	123.271,93 €	121.382,05 €	128.477,03 €
Pasivo no corriente	40.860,42 €	31.309,55 €	21.328,90 €
Deudas a L/P	40860,42	31309,55	21328,90
Otros pasivos no corrientes	0,00	0,00	0,00
Pasivo corriente	19.197,10 €	20.156,23 €	23.734,41 €
Deudas a C/P	9139,58	9550,86	9980,65
Acreedores comerciales	10057,51	10605,37	13753,76
TOTAL PASIVO	60.057,51 €	51.465,79 €	45.063,32 €
Patrimonio neto	63.214,42 €	69.916,26 €	83.413,71 €
Capital	3000,00	3000,00	3000,00
Fondos propios	47000,00	47000,00	47000,00
Reservas	13214,42	19916,26	33413,71
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	123.271,93 €	121.382,05 €	128.477,03 €

Figura 8.6 Balance de situación [Elaboración propia].

En el caso de “Otros activos no corrientes”, se hace referencia a la fianza de dos meses de la que se ha hablado en el capítulo de gastos. Este caso particular podría ser corriente o no corriente, pero se supone que se recuperará al dejar el alquiler del local, que no va a ser en los tres primeros años que estamos estudiando.

La partida de “Clientes” hace referencia a aquellas cuentas que tiene aún la empresa por cobrar de los alumnos. En nuestro caso, es especialmente baja (se ha considerado en torno al 3 %) ya que los cursos se cobran a medida que se van impartiendo y además el cierre del ejercicio en diciembre corresponde con la época de menor actividad de la academia, por lo que es razonable asumir que el importe pendiente de cobro se situará por debajo de la media de otros meses.

Además cabe destacar que los beneficios de la empresa no se repartirán entre los socios en los tres primeros años de actividad, si no que se destinarán a pagar la deuda y a contribuir en el crecimiento de la empresa.

Como podemos observar, el activo corriente es superior al pasivo corriente durante los tres primeros años de estudio, lo que nos da seguridad de no tener problemas de liquidez a corto plazo.

En el siguiente apartado vamos a realizar los cálculos de los ratios financieros y económicos, para poder estudiar realmente cuál es el resultado del balance.

8.5 Ratios de rentabilidad

Como he comentado en el anterior apartado, el cálculo de los ratios es lo que define realmente la viabilidad del negocio que estamos estudiando, ya que muestra si el balance es bueno o no, y en caso negativo, nos mostraría cuál es el punto donde flaquea la empresa.

Para hacer este estudio de la mejor manera, tenemos que diferenciar entre dos tipos de ratios:

8.5.1 Ratios financieros

Los ratios financieros, explicados en la web nombrada anteriormente en otro punto Contabilidae [39], estudian la viabilidad de la empresa en cuanto a los recursos propios y ajenos con los que se financia. Para su cálculo, tenemos que hacer uso del balance de situación de la empresa.

Existen una serie de indicadores financieros para llevar a cabo este estudio, los cuáles son:

- **Ratio de Endeudamiento:** Gracias a este cálculo podemos obtener la proporción que existe entre la totalidad de las deudas (pasivo) y el valor de su patrimonio neto.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio neto}} \quad (8.2)$$

- **Ratio de Solvencia:** Como su propio nombre indica, muestra la solvencia que tiene la empresa respecto a sus deudas y obligaciones tomando para ello sus bienes.

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} \quad (8.3)$$

- **Ratio de Liquidez:** De este caso hablamos indirectamente en el apartado anterior, ya que se comentó que si el activo corriente era superior al pasivo corriente, no había problemas de liquidez a corto plazo en la empresa.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \quad (8.4)$$

- **Ratio de Tesorería:** Permite medir la capacidad de la empresa para enfrentarse al pago de todas aquellas deudas que vencen a corto plazo. Este ratio puede parecer muy similar al ratio de solvencia, pero realmente tienen una característica que los diferencia.

Como hemos comentado antes, el ratio de solvencia abarca el activo total de la empresa respecto al pasivo total, es decir, tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo, el ratio de tesorería se fija únicamente en las deudas a corto plazo y las estudia con aquellos recursos de la empresa que son líquidos o pueden serlo en poco tiempo.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo corriente}} \quad (8.5)$$

El dato referente a Tesorería lo encontramos en el Balance de situación como “Efectivo y equivalentes”.

- **Ratio de apalancamiento financiero:** La aplicación de este ratio es un tanto arriesgada, ya que consiste en la utilización de deuda de la empresa para realizar una nueva inversión. Para ello, dicha inversión se llevará a cabo por una parte con fondos propios y por otra parte con fondos ajenos.

$$\text{Ratio de apalancamiento financiero} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Fondos Propios}} * \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \quad (8.6)$$

- **Fondo de maniobra:** Sobre este cálculo ya hemos hablado en el apartado anterior, en el que dijimos que el fondo de maniobra se podía calcular como:

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \quad (8.7)$$

El fondo de maniobra es la capacidad que tiene la empresa para operar a corto plazo, por ello los datos que utilizamos para su cálculo son los “corrientes”.

Si se diera el caso de que las obligaciones que tiene la empresa a corto plazo son mayores que mi activo corriente, tendríamos que devengar los pagos o pedir un préstamo para poder enfrentarnos a dicha deuda. Si el resultado de este cálculo diera igual a 0, la conclusión que podríamos obtener sería que el activo no corriente está totalmente financiado y no existe sobrante para financiar el activo corriente, que utiliza como forma de financiación únicamente las deudas a corto plazo.

VALORES MEDIOS RATIOS FINANCIEROS	
Ratio	Valor Medio
R. de Endeudamiento	0,4 - 0,6
R. de Solvencia	1,0 - 1,5
R. de Liquidez	1,0 - 2,0
R. de Tesorería	1,0 - 1,5
Apalancamiento financiero	1,0 - 2,0
Fondo de Maniobra	>0

Figura 8.7 Aproximación de los valores óptimos de los ratios financieros [Elaboración propia].

En la tabla anterior 8.7 se muestra una aproximación de los resultados que debería salir al realizar el cálculo de los ratios.

Para ver la viabilidad de la empresa respecto a estos factores, se ha procedido a su cálculo para el primer año de funcionamiento de la empresa. En la siguiente tabla 8.8 se muestran los resultados que hemos obtenido:

RATIOS FINANCIEROS			
Ratio	2019	2020	2021
R. de Endeudamiento	0,950	0,736	0,54
R. de Solvencia	2,053	2,358	2,851
R. de Liquidez	4,252	4,214	4,097
R. de Tesorería	3,810	3,741	3,659
Apalancamiento financiero	2,291	2,351	2,614
Fondo de Maniobra	62.431,62 €	64.780,89 €	73.495,98 €

Figura 8.8 Ratios Financieros [Elaboración propia].

Tras ver estos resultados, cabe destacar el fondo de maniobra de 62.431,62€ en el primer año, lo que implica que la capacidad de la empresa a responder a corto plazo sobre la deuda es muy elevada y no tendremos problema.

En el caso concreto de nuestra empresa era imposible que pudiera salir negativo este dato, ya que el préstamo pedido ha sido superior a las inversiones que se han llevado a cabo para la puesta en marcha de la empresa, lo que da como resultado una liquidez bastante elevada. La liquidez es algo excesiva durante los primeros años ya que el préstamo solicitado excede bastante a la necesidad de inversión. Esto se realiza para tener un fondo de seguridad para posibles contratiempos.

Además debemos destacar que Learn & Travel es un modelo de negocio que no necesita demasiada liquidez, ya que la mayoría del importe de los cursos se cobran por adelantados, es decir, se recibe el dinero antes de incurrir en el pago del servicio.

Para el caso del resto de ratios, observamos que la mayoría de los valores están por encima de lo que deberíamos obtener. Esto es debido a que el fondo de maniobra que tenemos es muy elevado, es decir, tenemos bastante dinero que a priori no se está utilizando. Se ha decidido tener un fondo de maniobra tan elevado, es decir exceso de liquidez, para poder hacer frente a posibles problemas que nos encontremos al comienzo de la actividad empresarial.

8.5.2 Ratios económicos

Los ratios económicos estudian la rentabilidad que se puede obtener teniendo en cuenta varios puntos de vista. Estos ratios parten del beneficio o volumen de negocio, que es la cuenta de pérdidas y ganancias, y se mide en un periodo de tiempo determinado, el cuál suele ser normalmente de un año.

Los principales indicadores económicos son:

- **Margen operativo:** Con este cálculo obtenemos el porcentaje de ventas antes de descontar los impuestos, intereses y los gastos extraordinarios de la empresa. Cuanto mayor sea este resultado, nos dará la garantía de la supervivencia de la actividad ante la variación en los volúmenes de venta.

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{Beneficio neto de explotación}}{\text{Ingresos de explotación}} \quad (8.8)$$

- **Margen neto:** Este ratio nos muestra el porcentaje de cuánto obtiene la empresa tras aplicar todas las deducciones todos los gastos. Cuanto mayor sea este porcentaje, mayor es la capacidad de la empresa de manejar los gastos.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Beneficio neto atribuible}}{\text{Ingresos de explotación}} \quad (8.9)$$

- **ROA (Rentabilidad sobre activos):** El objetivo de calcular este valor es obtener la eficiencia de los activos totales de la empresa. Para ello, necesitamos aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficio neto atribuible}}{\text{Activo total}} \quad (8.10)$$

- **ROE (Rentabilidad sobre capital invertido):** Con este ratio tenemos la capacidad de calcular el rendimiento del capital aportado por los socios del proyecto. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Beneficio neto atribuible}}{(\text{Capital} + \text{Fondos Propios})} \quad (8.11)$$

En la siguiente tabla 8.9, se muestran los resultados de los indicadores que se acaban de explicar:

RENTABILIDAD ECONÓMICA			
Ratio	2019	2020	2021
Margen operativo	8,12%	8,08%	10,79%
Margen neto	4,67%	4,98%	6,66%
ROA	10,72%	13,05%	17,94%
ROE	26,43%	31,68%	46,10%

Figura 8.9 Ratios Económicos [Elaboración propia].

En este caso el ROE es superior a la ROA, lo cual nos quiere decir que el coste medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica.

8.6 VAN y TIR

Un artículo denominado "VAN y TIR" de la web [Economiafinanzas](#), explica que dichos indicadores se calculan para analizar si es o no viable realizar un proyecto. La principal diferencia entre ellos es que el VAN (Valor Actual Neto) se calcula en términos absolutos netos mientras que el TIR (Tasa Interna de Retorno) nos ofrece una medida relativa en tanto por ciento.

Para el cálculo del VAN, son necesarios los datos de los flujos de caja y de la tasa de descuento. Los flujos de caja se han puesto en el apartado 3 de este mismo capítulo, y la tasa de descuento es la siguiente:

TASA DE DESCUENTO		
Fuente capital	Cantidad	Tipo interés
Préstamo bancario	50000,00	4,50%
Aportación socios	50000,00	7,00%
	Tasa descuento	5,75%

Figura 8.10 Tasa de descuento VAN [Elaboración propia].

Dicha tasa de descuento se obtiene realizando un sumatorio del tipo de interés por la cantidad de cada una de las dos fuentes de capital dividido por el capital total.

El dato del tipo de interés de los socios es muy subjetivo, ya que se trata de la rentabilidad que podrían esperar los socios del dinero que han aportado al negocio. En un entorno con tipos de interés bastante bajos, es mejor ser conservador. Por ello, hemos decidido poner un 7% de tipo de interés (aproximación de la rentabilidad histórica del capital).

Finalmente la fórmula para el cálculo del VAN es la siguiente:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1+r)^n} \quad (8.12)$$

I es la inversión inicial en el negocio, Q_n es el flujo de caja del año n y r es la tasa de descuento.

Por su parte, el **TIR** es el valor de la tasa de descuento (r) que hace que el VAN sea cero, es decir, que hace el valor actual de los flujos de caja de la empresa igual a la inversión inicial requerida.

Los datos obtenidos al aplicar estos cálculos son los siguientes:

VAN	15.686,88 €
TIR	10,75%

Figura 8.11 VAN y TIR [Elaboración propia].

Los resultados obtenidos nos indican que el proyecto es económicamente viable en un plazo de 5 años. Además, se va a recuperar la inversión con los términos que hemos considerado.

La siguiente gráfica 8.12 nos muestra la relación entre el VAN y TIR

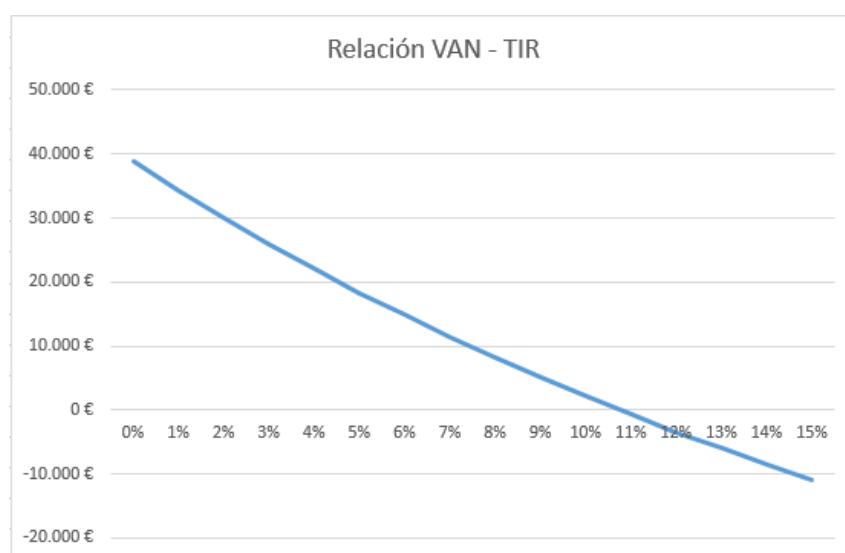


Figura 8.12 Relación entre VAN y TIR [Elaboración propia].

8.7 Escenario optimista y pesimista

Para finalizar con el estudio financiero, se ha decidido llevar a cabo el cálculo de dos situaciones que reflejarían cuáles serían los resultados obtenidos anteriormente aplicando un porcentaje elevado tanto de forma positiva como negativa. Los cálculos realizados anteriormente reflejan las cuentas del que sería el escenario real que se pretende que ocurra.

8.7.1 Escenario optimista

Para la realización de este escenario, hemos aplicado una subida de un 10% a los ingresos de explotación que habíamos obtenido en el escenario real. Se ha decidido poner este coeficiente y no una mayor, para intentar alejarnos de la realidad lo mínimo posible, y salgan valores razonables.

A continuación, se muestran todos los resultados obtenidos en las tablas explicadas anteriormente, pero en este caso aplicando dicha subida del 10%.

CUENTA DE RESULTADOS			
	2019	2020	2021
Ingresos de explotación	311.569,64 €	349.685,16 €	380.555,01 €
Gastos de explotación	286.275,52 €	321.443,78 €	339.482,88 €
Beneficio neto explotación	25.294,13 €	28.241,38 €	41.072,13 €
Amortizaciones	5.198,29 €	5.198,29 €	5.198,29 €
BAII	20.095,84 €	23.043,09 €	35.873,84 €
Resultado financiero	2.250,00 €	1.838,72 €	1.408,93 €
Gastos por intereses de financiación	2.250,00 €	1.838,72 €	1.408,93 €
Otros resultados financieros	-	-	-
BAI	17.845,84 €	21.204,37 €	34.464,91 €
Impuesto sobre Sociedades	2.676,88 €	3.180,66 €	8.616,23 €
Beneficio neto atribuible	15.168,96 €	18.023,72 €	25.848,69 €

Figura 8.13 Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario optimista [Elaboración propia].

FLUJOS DE CAJA				
Año	Beneficio neto	Variación FM	Depreciaciones	Flujo de caja
2018	-		-	-100.000,00 €
2019	15.168,96 €	1.491,18 €	5.198,29 €	21.858,43 €
2020	18.023,72 €	-499,70 €	5.198,29 €	22.722,31 €
2021	25.848,69 €	2.580,12 €	5.198,29 €	33.627,09 €
2022				35.980,99 €
2023				38.499,66 €

Figura 8.14 Flujo de caja en el escenario optimista [Elaboración propia].

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2019	2020	2021
Activo no corriente	41.643,21 €	36.444,93 €	31.246,64 €
Inmovilizado intangible	950,00	950,00	950,00
Inmovilizado material	34693,21	29494,93	24296,64
Otros activos no corrientes	6000,00	6000,00	6000,00
Activo corriente	84.364,02 €	89.950,62 €	105.402,08 €
Cientes	9347,09	10490,55	11416,65
Efectivo y equivalentes	75016,93	79460,07	93985,43
TOTAL ACTIVO	126.007,23 €	126.395,55 €	136.648,72 €
Pasivo no corriente	40.860,42 €	31.309,55 €	21.328,90 €
Deudas a L/P	40860,42	31309,55	21328,90
Otros pasivos no corrientes	0,00	0,00	0,00
Pasivo corriente	19.977,85 €	21.032,90 €	24.968,90 €
Deudas a C/P	9139,58	9550,86	9980,65
Acreedores comerciales	10838,27	11482,03	14988,25
TOTAL PASIVO	60.838,27 €	52.342,45 €	46.297,80 €
Patrimonio neto	65.168,96 €	74.053,10 €	90.350,92 €
Capital	3000,00	3000,00	3000,00
Fondos propios	47000,00	47000,00	47000,00
Reservas	15168,96	24053,10	40350,92
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	126.007,23 €	126.395,55 €	136.648,72 €

Figura 8.15 Balance de situación en el escenario optimista [Elaboración propia].

Tras realizar el Balance de Situación en este escenario 8.15, podemos ver, que al igual que en el apartado anterior, obtenemos que el activo corriente es superior al pasivo corriente, por lo que tenemos la seguridad de no tener problemas de liquidez a corto plazo. En este caso no sólo han aumentado los ingresos, los gastos

lo han hecho en la misma proporción.

RATIOS FINANCIEROS			
Ratio	2019	2020	2021
R. de Endeudamiento	0,934	0,707	0,512
R. de Solvencia	2,071	2,415	2,952
R. de Liquidez	4,223	4,277	4,221
R. de Tesorería	3,755	3,778	3,764
Apalancamiento financiero	2,381	2,475	2,793
Fondo de Maniobra	64.386,17 €	68.917,73 €	80.433,19 €

Figura 8.16 Ratios financieros en el escenario optimista [Elaboración propia].

RENTABILIDAD ECONÓMICA			
Ratio	2019	2020	2021
Margen operativo	8,12%	8,08%	10,79%
Margen neto	4,87%	5,15%	6,79%
ROA	12,04%	14,26%	18,92%
ROE	30,34%	36,05%	51,70%

Figura 8.17 Ratios económicos en el escenario optimista [Elaboración propia].

Al tratarse de mayores beneficios que en el apartado anterior, eran de esperar los resultados obtenidos en los ratios. En este caso también salen la mayoría de los valores por encima de los valores medios que deberíamos obtener, ya que el fondo de maniobra que obtenemos es muy elevado y tendríamos exceso de liquidez.

En cuanto a ROE y ROA, vuelve a salir el primer término mayor que el segundo. Esto quería decir que el coste medio de la deuda es inferior a la rentabilidad económica.

VAN	27.304,71 €
TIR	14,24%

Figura 8.18 VAN y TIR en el escenario optimista [Elaboración propia].

Un valor elevado de VAN nos dice que el proyecto es económicamente viable. Un valor de TIR tan elevado nos dice que hay un margen mayor de rentabilidad del proyecto.

Los resultados obtenidos en este estudio han sido muy similares al escenario real que se ha expuesto en el apartado anterior. Esto es, porque un aumento de dinero siempre va a ser un buen parámetro para la empresa. Si en el escenario real ya nos habían salido valores buenos, un aumento de dinero como el que se ha producido en este apartado no puede perjudicar la actividad de la empresa.

8.7.2 Escenario pesimista

Para el caso del escenario pesimista, se ha decidido estudiar con una disminución del 30% a los ingresos de explotación que hemos obtenido en el escenario real. Se ha decidido aplicar un porcentaje mayor que en el escenario optimista porque un aumento de dinero siempre viene bien a la empresa, pero una gran disminución puede traer consecuencias. Por eso, es mejor aplicar un porcentaje elevado a este escenario.

CUENTA DE RESULTADOS			
	2019	2020	2021
Ingresos de explotación	198.271,59 €	222.526,92 €	242.171,37 €
Gastos de explotación	221.212,90 €	219.166,21 €	216.034,56 €
Beneficio neto explotación	- 22.941,31 €	3.360,71 €	26.136,81 €
Amortizaciones	5.198,29 €	5.198,29 €	5.198,29 €
BAII	- 28.139,60 €	-1.837,58 €	20.938,52 €
Resultado financiero	2.250,00 €	1.838,72 €	1.408,93 €
Gastos por intereses de financiación	2.250,00 €	1.838,72 €	1.408,93 €
Otros resultados financieros	-	-	-
BAI	- 30.389,60 €	-3.676,30 €	19.529,59 €
Impuesto sobre Sociedades	- €	- €	- €
Beneficio neto atribuible	- 30.389,60 €	-3.676,30 €	19.529,59 €

Figura 8.19 Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario pesimista [Elaboración propia].

FLUJOS DE CAJA				
Año	Beneficio neto	Variación FM	Depreciaciones	Flujo de caja
2018	-	-	-	100.000,00 €
2019	- 30.389,60 €	2.938,24 €	5.198,29 €	22.253,07 €
2020	-3.676,30 €	-1.200,34 €	5.198,29 €	321,65 €
2021	19.529,59 €	1.047,27 €	5.198,29 €	25.775,15 €
2022				27.579,42 €
2023				29.509,97 €

Figura 8.20 Flujo de caja en el escenario pesimista [Elaboración propia].

BALANCE DE SITUACIÓN			
	2019	2020	2021
Activo no corriente	41.643,21 €	36.444,93 €	31.246,64 €
Inmovilizado intangible	950,00	950,00	950,00
Inmovilizado material	34693,21	29494,93	24296,64
Otros activos no corrientes	6000,00	6000,00	6000,00
Activo corriente	36.853,58 €	19.623,72 €	26.886,48 €
Clientes	5948,15	6675,81	7265,14
Efectivo y equivalentes	30905,43	12947,91	19621,34
TOTAL ACTIVO	78.496,79 €	56.068,65 €	58.133,12 €
Pasivo no corriente	40.860,42 €	31.309,55 €	21.328,90 €
Deudas a L/P	40860,42	31309,55	21328,90
Otros pasivos no corrientes	0,00	0,00	0,00
Pasivo corriente	18.025,97 €	17.964,57 €	20.030,96 €
Deudas a C/P	9139,58	9550,86	9980,65
Acreedores comerciales	8886,39	8413,71	10050,31
TOTAL PASIVO	58.886,39 €	49.274,12 €	41.359,87 €
Patrimonio neto	19.610,40 €	6.794,52 €	16.773,25 €
Capital	3000,00	3000,00	3000,00
Fondos propios	16610,40	3794,52	13773,25
Reservas	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	78.496,79 €	56.068,65 €	58.133,12 €

Figura 8.21 Balance de situación en el escenario pesimista [Elaboración propia].

Tras realizar los cálculos correspondientes, vemos que incluso en un escenario tan negativo, las cuentas de la empresa son capaces de soportar las pérdidas de los dos primeros años. Esto se debe a una reducción por parte de los costes variables. Por ejemplo, al tener menos alumnos, gastos variables como luz, agua, etc. pueden reducirse. Además, cuando se ve que los resultados obtenidos no son los esperados, la empresa tiene

tiempo de reaccionar y aplicar medidas de contención. Estas medidas podrías ser, por ejemplo:

- Reducción del sueldo de los socios.
- Reducción del sueldo de los profesores.
- Despedir a alguno de los profesores.
- Modificar el contrato de marketing, ya que la inversión realizada a través de ellos no ha dado sus frutos.

Si se va reduciendo costes desde el primer año, al llegar al tercero vemos que se obtiene un beneficio neto positivo.

RATIOS FINANCIEROS			
Ratio	2019	2020	2021
R. de Endeudamiento	3,003	7,252	2,466
R. de Solvencia	1,333	1,138	1,406
R. de Liquidez	2,044	1,092	1,342
R. de Tesorería	1,714	0,721	0,980
Apalancamiento financiero	5,104	29,562	3,937
Fondo de Maniobra	18.827,61 €	1.659,15 €	6.855,52 €

Figura 8.22 Ratios financieros en el escenario pesimista [Elaboración propia].

RENTABILIDAD ECONÓMICA			
Ratio	2019	2020	2021
Margen operativo	-11,57%	1,51%	10,79%
Margen neto	-15,33%	-1,65%	8,06%
ROA	-38,71%	-6,56%	33,59%
ROE	-60,78%	-7,35%	39,06%

Figura 8.23 Ratios económicos en el escenario pesimista [Elaboración propia].

Al calcular los ratios financieros en este escenario, puede parecer que algunos de los valores están dentro del rango medio que queremos, y otros han elevado mucho su valor. Esto lo que quiere decir, es que hay menos liquidez ya que las reservas iniciales que teníamos eran muy grandes. Lo más destacable de estos cálculos, es que aún aplicando un escenario tan pesimista, la liquidez de la empresa no se ve comprometida.

VAN	-54.594,06 €
TIR	-9,44%

Figura 8.24 VAN y TIR en el escenario pesimista [Elaboración propia].

En este caso, vemos que tanto el valor del VAN como del TIR salen negativos. Esto significa que económicamente se está destruyendo valor para los accionistas. En nuestro estudio sólo se han considerado 5 años, aunque la intención de la empresa es mucho más futura. Además, a partir del tercer año la situación comienza a mejorar, lo que da esperanza sobre el futuro de la empresa.

9 Conclusión

El éxito consiste en obtener lo que se desea. La felicidad, en disfrutar lo que se obtiene.

HENRY FORD

Tras analizar el estudio completo realizado durante todos los capítulos anteriores, la principal conclusión que obtenemos es que Learn & Travel es un proyecto totalmente viable.

Todos los pasos realizados durante el estudio son importantes a la hora de lanzar una nueva actividad empresarial, pero destacaría entre todas ellas el análisis económico-financiero, ya que por muy buena que sea la idea, si no hay dinero para su lanzamiento y posterior mantenimiento, nunca saldrá el proyecto adelante. El aspecto económico es el más importante a la hora de poner en marcha una idea de negocio.

Gracias a la realización de este trabajo he aprendido muchos conceptos que desconocía y he tenido la suerte de hablar con personas experimentadas en marketing y economía para hacer este proyecto lo más real posible.

Índice de Figuras

2.1	Gráfico comparativo del nivel de inglés en España y el mundo [Artículo blog Bankinter[4]]	4
3.1	Organigrama Learn & Travel [Elaboración propia]	9
4.1	Comparativa del número de estudiantes de español respecto otros idiomas en universidades de EE.UU. [Informe del observatorio del Instituto Cervantes [10]]	12
4.2	Idiomas más utilizados en la Unión Europea [Instituto Español de Estudios Estratégicos [11]]	12
4.3	Estimación de hablantes de español [Instituto Español de Estudios Estratégicos [12]]	13
4.4	Densidad de población [Population Pyramid [18]]	15
4.5	Pirámide de edades en España [Population Pyramid [19]]	15
4.6	Evolución de la población en Estados Unidos [Countrymeters [20]]	16
4.7	Tendencia seguida por las TIC a lo largo de los años [Eurostat [21]]	16
4.8	Uso de las TIC en las empresas [INE - Instituto Nacional de Estadística [22]]	17
4.9	Crecimiento del PIB a lo largo de los años [Banco de España [25]]	17
4.10	Evolución de la tasa de paro [Pablo Hernández de Cos [26]]	18
4.11	Evolución del IPC en España [Inflation [27]]	18
4.12	Contribución de la inflación en España [Banco de España [25]]	19
4.13	Principales competidores de Learn & Travel [Elaboración propia]	20
4.14	Análisis D.A.F.O. [Elaboración propia]	20
5.1	Ciudades en las que se pueden disfrutar los servicios de Learn & Travel [Elaboración propia]	22
6.1	Matriz Boston Consulting Group [Elaboración propia]	28
6.2	Matriz Boston Consulting Group para Learn & Travel[Elaboración propia]	28
6.3	Categorías comunes para una estrategia de segmentación [Elaboración propia]	29
6.4	7P's del Marketing Mix para servicios [Marketing Mix[33]]	31
6.5	Precios de los cursos ofertados por Learn & Travel [Elaboración propia]	32
6.6	Porcentaje de empresas pequeñas que invierten en publicidad vía internet [Instituto Nacional de Estadística [34]]	33
6.7	Logotipo Learn & Travel [Elaboración propia]	34
7.1	Inversiones iniciales [Elaboración propia]	36
7.2	Gastos iniciales [Elaboración propia]	37
8.1	Amortización del préstamo [Elaboración propia]	39
8.2	Cuenta de pérdidas y ganancias [Elaboración propia]	40
8.3	Amortización del inmovilizado material [Elaboración propia]	40
8.4	Evolución del valor del inmovilizado [Elaboración propia]	40
8.5	Flujos de caja [Elaboración propia]	41
8.6	Balance de situación [Elaboración propia]	42
8.7	Aproximación de los valores óptimos de los ratios financieros [Elaboración propia]	44
8.8	Ratios Financieros [Elaboración propia]	44

8.9	Ratios Económicos [Elaboración propia]	45
8.10	Tasa de descuento VAN [Elaboración propia]	45
8.11	VAN y TIR [Elaboración propia]	46
8.12	Relación entre VAN y TIR [Elaboración propia]	46
8.13	Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario optimista [Elaboración propia]	47
8.14	Flujo de caja en el escenario optimista [Elaboración propia]	47
8.15	Balance de situación en el escenario optimista [Elaboración propia]	47
8.16	Ratios financieros en el escenario optimista [Elaboración propia]	48
8.17	Ratios económicos en el escenario optimista [Elaboración propia]	48
8.18	VAN y TIR en el escenario optimista [Elaboración propia]	48
8.19	Cuenta de pérdidas y ganancias en el escenario pesimista [Elaboración propia]	49
8.20	Flujo de caja en el escenario pesimista [Elaboración propia]	49
8.21	Balance de situación en el escenario pesimista [Elaboración propia]	49
8.22	Ratios financieros en el escenario pesimista [Elaboración propia]	50
8.23	Ratios económicos en el escenario pesimista [Elaboración propia]	50
8.24	VAN y TIR en el escenario pesimista [Elaboración propia]	50

Bibliografía

- [1] Comisión Europea, "Teaching and Learning: Towards the Learning Society", 1995
- [2] Tesis Doctorales en Red, <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10435/cap1.pdf>, 11 de Junio de 2018
- [3] SerPadres. Colegios bilingües, ¿Una buena opción?, <https://www.serpadres.es/3-6-anos/educacion-desarrollo/articulo/colegios-bilingues-una-buena-opcion>, 11 de Junio de 2018
- [4] Bankinter. Nivel de inglés en España, <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2017/9/25/nivel-ingles-espana-graficos>, 11 de Junio de 2018
- [5] Cedro. ¿Qué posición tiene el español en el mundo?, <http://www.cedro.org/blog/articulo/blog.cedro.org/2017/09/12/el-espanol-en-el-mundo>, 16 de Noviembre de 2018
- [6] Instituto Cervantes, https://www.cervantes.es/sobre_instituto_cervantes/direcciones_contacto/sedes_mundo.htm, 12 de Junio de 2018
- [7] Manel Lacorte y Jesús Suárez García, "La enseñanza del español en los Estados Unidos: panorama actual y perspectivas de futuro", 2014
- [8] Erasmus cumple 30 años, https://elpais.com/politica/2017/05/22/actualidad/1495453790_934567.html, 12 de Junio de 2018
- [9] Infoautónomos, <https://infoautonomos.eleconomista.es/tipos-de-sociedades/sociedad-limitada-caracteristicas-ventajas/>, 19 de Junio de 2018
- [10] Observatorio de la lengua española y las culturas hispánicas del Instituto Cervantes en la Universidad de Harvard, http://cervantesobservatorio.fas.harvard.edu/sites/default/files/018_informes_ensenanza-espanol_universidad_estados_unidos.pdf, 20 de Junio de 2018
- [11] Instituto Español de Estudios Estratégicos, - http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2018/DIEEEA05-2018_Espanol_Mundo_MJIA.pdf, 20 de Junio de 2018
- [12] M^a José Izquierdo Alberca, "El Español en el mundo. Situación actual y peso de la acción educativa", 2018
- [13] Federación Española de Centros de Enseñanza de Idiomas, - https://fecei.org/academias/?wpv_view_count=1095&provincia=sevilla&wpv-idioma=espanol-para-extranjeros&wpv_filter_submit=Buscar, 20 de Junio de 2018
- [14] Administración del Gobierno de España, https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/como-SeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html#.W-amr_ZFzIW, 28 de Junio de 2018
- [15] Palacio de la Moncloa, <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/organizacionestado/Paginas/index.aspx>, 28 de Junio de 2018
- [16] Boletín Oficial del Estado, <https://www.boe.es/legislacion/>, 29 de Junio de 2018

- [17] Instituto Nacional de Estadística, http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981, 4 de Julio de 2018
- [18] Population Pyramid. Densidad de Población en España, <https://www.populationpyramid.net/es/poblacion-densidad/espa%C3%B1a/2017/>, 4 de Julio de 2018
- [19] Population Pyramid. Pirámide de edades en España, <https://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2017/>, 4 de Julio de 2018
- [20] Countrymeters, [https://countrymeters.info/es/United_States_of_America_\(USA\)](https://countrymeters.info/es/United_States_of_America_(USA)), 15 de Noviembre de 2018
- [21] Business School. University of Navarra, <https://www.iese.edu/es/>, 5 de Julio de 2018
- [22] Instituto Nacional de Estadística, http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576692, 5 de Julio de 2018
- [23] Infobae, <https://www.infobae.com/america/tecnologia/2018/07/19/las-empresas-de-tecnologia-mas-grandes-del-mundo-segun-forbes/>, 15 de Noviembre de 2018
- [24] Estrategias de inversión, <https://www.estrategiasdeinversion.com/actualidad/noticias/bolsa-eeuu/los-grandes-fondos-ya-no-confian-en-las-tecnologicas-n-395427>, 15 de Noviembre de 2018
- [25] Banco de España, "Informe Anual", 2017
- [26] Pablo Hernández de Cos, "Proyecciones macroeconómicas de la economía española 2018-2020", 2018
- [27] Inflation, <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>, 16 de Noviembre de 2018
- [28] Economía. Inflación, <https://www.economia.com.mx/inflacion.htm>, 16 de Noviembre de 2018
- [29] Centro de enseñanza de Idiomas MundoLengua <https://www.centromundolengua.com/es/>, 3 de Septiembre de 2018
- [30] Apuntes de clase de "Creación de Empresas" en el Grado en Ingeniería de Organización Industrial. Profesor: Juan Manuel González Ramírez, Curso 2015/2016
- [31] Cyberclick, <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/6-estrategias-para-captar-y-fidelizar-clientes>, 7 de Septiembre de 2018
- [32] Roberto Espinosa. Estrategias de Marketing, <https://robertoespinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/>, 7 de Septiembre de 2018
- [33] Marketing Mix, <https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>, 12 de Septiembre de 2018
- [34] Instituto Nacional de Estadística, <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t09/e02/a2015-2016/10/&file=01002.px>, 12 de Septiembre de 2018
- [35] Instituto de Crédito Oficial, <https://www.ico.es/web/ico/que-es-ico>, 16 de Octubre de 2018
- [36] Contabilidae, https://www.contabilidae.com/perdidas-ganancias/#Que_es_una_cuenta_de_perdidas_y_ganancias, 16 de Octubre de 2018
- [37] Boletín Oficial del Estado, https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-10074, 17 de Octubre de 2018
- [38] Debitoor, <https://debitoor.es/glosario/definicion-balance-situacion>, 20 de Octubre de 2018
- [39] Contabilidae. Ratios Financieros y Económicos, <https://www.contabilidae.com/ratios-financieros/>, 24 de Octubre de 2018
- [40] Economiafinanzas. VAN y TIR, <https://www.economiafinanzas.com/que-son-van-tir/>, 27 de Octubre de 2018